



RESOLUCIÓN 000529 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2021

Por la cual se incorporan nuevos proyectos al Plan Estratégico Institucional del Icfes 2020-2023 y se modifica la Resolución 095 de 2020

LA DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN - Icfes

En ejercicio de sus atribuciones legales y en especial las conferidas por la Ley 1324 de 2009, por el numeral 9° del artículo 9° del Decreto 5014 de 2009 y

CONSIDERANDO

Que el Icfes expidió la Resolución 095 de 2020, por la cual se adopta el Plan Estratégico Institucional 2020-2023.

Que la Oficina Asesora de Planeación del Icfes tiene entre sus competencias la de Asesorar a la Dirección General y a las dependencias de la entidad en los procesos de planeación y programación y en la elaboración de planes, programas y proyectos estratégicos e institucionales (Decreto 014 de 2009, artículo 10, num. 1).

Que en el marco de sus competencias, la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación y el equipo de líderes de los procesos del Icfes realizaron un ejercicio de revisión y actualización de la planeación estratégica institucional 2020-2023 el 02 de febrero del 2021. Como resultado del mencionado ejercicio, se sugirieron cambios en los proyectos y lineamientos estratégicos establecidos en el PEI 2020 - 2023.

Que los resultados del citado ejercicio se presentaron en la Junta Directiva del día 18 de marzo de 2021 y fueron aprobados por esta instancia.

Que los cinco (5) proyectos estratégicos aprobados fueron los siguientes:

Perspectiva	Proyecto estratégico	Responsable(s)
Misional	Sede Electrónica Única	Dirección de Tecnología e Información
	Fortalecimiento de la cadena de valor misional de Evaluación desde la óptica de la tecnología	Dirección de Tecnología e Información
	Laboratorio de evaluación	Dirección de Evaluación
	Estrategia Institucional de Mercadeo	Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo
	Información para la toma de decisiones	Subdirección de Información/ Oficina Asesora de Planeación



RESOLUCIÓN 000529 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2021

Por la cual se incorporan nuevos proyectos al Plan Estratégico Institucional del Icfes 2020-2023 y se modifica la Resolución 095 de 2020

Que por lo anterior, es necesario modificar el artículo 2º de la Resolución 095 de 2020 en el sentido de incluir los proyectos estratégicos señalados en el numeral anterior; y, (ii) adicionar un Anexo VIII al documento *Plan Estratégico Institucional*, para incluir la descripción de los nuevos proyectos estratégicos.

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE

Artículo 1º. Modificar el artículo 2 de la Resolución 095 de 2020, el cual quedará así:

“Artículo 2º. *Responsables del cumplimiento del plan estratégico. Corresponde a los servidores del nivel directivo y asesor del ICFES velar por el cumplimiento de los objetivos e indicadores trazados en el Plan Estratégico Institucional 2020–2023 y los proyectos estratégicos que los operacionalizan, según su competencia, como se relaciona a continuación:*

Tabla 1. *Objetivos estratégicos*

<i>Objetivos estratégicos e indicadores del cuadro de mando integral</i>			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Responsable(s) de la medición y reporte del indicador
<i>Relación con Grupos de Interés</i>	<i>Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector</i>	<i>Satisfacción de Grupos de Interés priorizados</i>	<i>Unidad de atención al ciudadano</i>
		<i>Efectividad de las comunicaciones de la entidad</i>	<i>Oficina Asesora de Comunicaciones y mercadeo</i>
<i>Recursos financieros</i>	<i>Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación</i>	<i>Ingresos por nuevos productos o servicios</i>	<i>-Subdirección Financiera y Contable -Oficina Asesora de Planeación</i>
		<i>Margen EBITDA</i>	<i>Subdirección Financiera y Contable</i>
<i>Misional</i>	<i>Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa, fortaleciendo la inclusión social</i>	<i>Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias</i>	<i>-Subdirección de Análisis y Divulgación -Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación</i>
		<i>Índice de innovación</i>	<i>-Dirección de</i>



RESOLUCIÓN 000529 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2021

Por la cual se incorporan nuevos proyectos al Plan Estratégico Institucional del Icfes 2020-2023 y se modifica la Resolución 095 de 2020

		aplicada	tecnología Información -Dirección Producción Operaciones
Desarrollo organizacional	Transformar organizacionalmente al ICFES para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor	Avance en la transformación organizacional	-Subdirección de Talento Humano -Oficina Asesora de Planeación

Tabla 2. Proyectos estratégicos 2020-2023

Perspectiva	Proyecto estratégico	Responsable(s)
Financiera	Definición del sistema y método financiero de los servicios que presta el Icfes.	Oficina Asesora de Planeación/ Subdirección Financiera y Contable
Misional	Construcción de la agenda de nuevas mediciones (identificación, análisis y evaluación de la pertinencia de esta agenda).	Dirección de Evaluación
	Diseñar e implementar la cadena de valor de investigación.	Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación
	Producción y aplicación de instrumentos de evaluación para inclusión.	Subdirección de Producción de Instrumentos/ Subdirección de Aplicación de Instrumentos
	Innovación tecnológica para producción y aplicación.	Dirección de Tecnología e Información/Dirección de Producción y Operaciones
	Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).	Dirección de Tecnología e Información
Desarrollo organizacional	Reformulación de procesos con base en las cadenas de valor.	Oficina Asesora de Planeación
	Rediseño Institucional.	Secretaría General

**RESOLUCIÓN 000529 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2021**

Por la cual se incorporan nuevos proyectos al Plan Estratégico Institucional del Icfes 2020-2023 y se modifica la Resolución 095 de 2020

Tabla 3. Proyectos estratégicos 2021-2023

Perspectiva	Proyecto estratégico	Responsable(s)
Misional	Sede Electrónica Única	Dirección de Tecnología e Información
	Fortalecimiento de la cadena de valor misional de Evaluación desde la óptica de la tecnología	Dirección de Tecnología e Información
	Laboratorio de evaluación	Dirección de Evaluación
	Estrategia Institucional de Mercadeo	Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo
	Información para la toma de decisiones	Subdirección de Información/ Oficina Asesora de Planeación

Parágrafo. La formulación e implementación de los proyectos derivados de la planeación estratégica estará a cargo de los servidores del nivel directivo y asesor del ICFES, para lo cual deberán observar los lineamientos metodológicos que para ese fin establezca el Instituto”.

Artículo 2º. Adiciónese un Anexo VIII al documento *Plan Estratégico del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) para el periodo 2020-2023.*

Artículo 3º. Las demás disposiciones contenidas en la Resolución 095 de 2020 que no se modifican expresamente continúan vigentes.

Artículo 4º. Esta Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

Dada en Bogotá D.C., a los quince (15) del mes de octubre de 2021

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

MÓNICA OSPINA LONDOÑO
Directora General

Aprobó: *Ciro González Ramírez* . Secretario General

Revisó: Ana María Cristina de la Cuadra. Jefe Oficina Asesora Jurídica

Revisó: Luis Alberto Colorado Aldana. Jefe Oficina Asesora de Planeación

Proyectó: Carlos Alberto Rodríguez. Abogado Oficina Asesora Jurídica



La educación
es de todos

Mineducación

Plan Estratégico Institucional Icfes 2020-2023

Oportunidad  Estratégica

icfes 
mejor saber

DIRECTIVOS QUE PARTICIPARON

María Figueroa Cahnspeyer

Directora General

Amparo Cubillos Vargas

Secretaria General

Natalia González Gómez

Directora de Evaluación

Mateo Ramírez Villaneda

Director de Producción y Operaciones

Felipe Guzmán Ramírez

Director de Tecnología e Información

Luis Javier Toro

Subdirector de Diseño de Instrumentos

Ana María Restrepo Sáenz

Subdirectora de Análisis y Divulgación

Nubia Rocío Sánchez Martínez

Subdirectora de Producción de Instrumentos

Jorge Mario Ríos

Subdirector de Aplicación de Instrumentos

Marcela Cañón

Subdirector de Desarrollo de Aplicaciones

Rafael Londoño Carantón

Subdirector de Información

María Mercedes Corcho

Subdirectora de Talento Humano

Angelica Torres

Subdirectora de Abastecimiento y Servicios Generales

Daniel Arcila

Subdirector Financiero y Contable

Alba Liliana Abril

Asesor Unidad de Atención al Ciudadano

Angela Sanabria Ramírez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ana María Cristina de la Cuadra Pigault de Beaupre

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Luis Eduardo Jaramillo

Jefe Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación



María Paula Vernaza Díaz



Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	7
UN MENSAJE DE LA DIRECTORA GENERAL	9
I. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO	11
1. Alineación estratégica de la entidad	12
1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible	12
1.2 Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026	14
1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022	16
1.4 Plan Sectorial de Educación 2018-2022	17
1.5 Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos	18
1.6 Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz	20
2. Megatendencias en evaluación e investigación sobre la educación. Principales hallazgos y referentes mundiales en el tema	21
2.1 La evaluación de habilidades socioemocionales o habilidades del siglo XXI	21
2.2 Evaluación en la primera infancia	26
2.3 Aplicación de pruebas en línea y pruebas adaptativas	29
2.4 Desarrollo de pruebas inclusivas	32
2.5 Otros temas relevantes	36
3. Análisis de impulsores estratégicos	38
3.1 Político	39
3.2 Económico	40
3.3 Social	41
3.4 Tecnológico	41
4. Conclusiones de contexto externo	42
II. ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO	45

1.	Aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Icfes	46
1.1	Descripción general y resultados del Índice de Desempeño Institucional	46
2.	Evaluación del marco estratégico institucional del cuatrienio 2016-2019	47
2.1	Misión	47
2.2	Visión	50
2.3	Mega	51
2.4	Mapa estratégico y cuadro de mando integral	52
3.	Identificación de retos y logros de la entidad	55
3.1	Estructura organizacional	55
3.2	Talento humano	59
3.3	Tecnología	60
3.4	Financiero	61
3.5	Gestión misional	64
3.6	Productos o servicios	66
3.7	Relación con grupos de interés	68
4.	Conclusiones de contexto interno	74
	III. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	77
1.	Misión	78
2.	Visión	79
3.	Mega	81
4.	Cadena de valor	82
4.1	Cadena de valor de evaluación	83
4.2	Cadena de valor de investigación	87
5.	Horizontes de crecimiento	90
5.1	Horizonte 1	90
5.2	Horizonte 2	91
5.3	Horizonte 3	91
	IV. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DESPLIEGUE	

DE LA ESTRATEGIA	93
1. Objetivos estratégicos, programas y proyectos	94
1.1 Perspectiva de Desarrollo Organizacional	95
1.2 Perspectiva Misional	101
1.3 Perspectiva de Recursos financieros	107
2. Perspectiva de Relación con Grupos de Interés	112
2.1 Análisis de riesgos estratégicos	113
3. Alineación estratégica institucional	116
3.1 Perspectiva de Desarrollo Organizacional	117
3.2 Perspectiva Misional	117
3.3 Perspectiva de Recursos Financieros	118
3.4 Perspectiva de Relación con Grupos de Interés	118
4. Indicadores del Cuadro de Mando Integral	119
4.1 Desarrollo organizacional	121
4.2 Misional	122
4.3 Recursos financieros	123
4.4 Grupos de interés	123
4.5 Recomendaciones y sugerencia	124
5. Plan de Acción Institucional 2020	125
6. Evento de socialización	126
 V. BIBLIOGRAFÍA	129
 VI. ANEXOS	133
ANEXO 1. Matriz de alineación estratégica	134
ANEXO 2. Estudio jurídico 2013-Icfes	139
ANEXO 3. Taller de formulación estratégica	179
ANEXO 4. Proyectos estratégicos	186
ANEXO 5. Cuadro de Mando Integral	213
ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020	215
ANEXO 7. Evento de socialización Icfes	220

SIGLAS

- ACE:** Agencia de Calidad de la Educación de Chile
- ACER:** Australian Council for Educational Research
(Consejo australiano de investigación educativa)
- Ascun:** Asociación Colombiana de Universidades
- CASEL:** Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning
(Colaboración para el aprendizaje académico, social y emocional)
- Conpes:** Consejo Nacional de Política Económica y Social
- DAFP:** Departamento Administrativo de la Función Pública
- DNP:** Departamento Nacional de Planeación
- Fodeseop:** Fondo de Desarrollo de la Educación Superior
- FURAG:** Formulario único de reporte y avance de gestión
- Icetex:** Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior
- ISCE:** Índice sintético de calidad educativa
- MEC:** Ministerio de Educación de Brasil
- Mega:** Meta estratégica grande y audaz
- MELQO:** Measuring Early Learning Quality and Outcomes
(Medición de la calidad y resultado del aprendizaje temprano)
- MEN:** Ministerio de Educación Nacional de Colombia
- MIPG:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- ONU:** Organización de las Naciones Unidas
- PAI:** Plan de acción institucional
- PMI:** Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz
- PND:** Plan Nacional de Desarrollo
- PNDE:** Plan Nacional Decenal de Educación
- PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Sinergia:** Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados
- SNIES:** Sistema Nacional de Información de la Educación Superior
- TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación
- Unesco:** Organización de Las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en español
- Unicef:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- OMS:** Organización Mundial de Salud



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional del Icfes PEI 2020-2023 se construyó utilizando una metodología de trabajo participativa que incluyó revisión documental, entrevistas semi-estructuradas a directivos y otros miembros del equipo del Icfes, así como miembros del equipo directivo del Ministerio de Educación Nacional, expertos nacionales e internacionales, realización de mesas de trabajo con diferentes áreas, una encuesta virtual, un taller de formulación estratégica y un taller de socialización. En total, se contó con 130 participaciones, distribuidas de la siguiente forma: 35 entrevistas internas a personas que hacen parte de las diferentes oficinas asesoras o direcciones del ICFES; 9 entrevistas a expertos externos; 1 encuesta virtual a los grupos de valor con 30 respuestas; 20 asistentes al taller de formulación; 36 participantes en Mesas de trabajo de construcción de proyectos.

Asimismo, para la definición de su planeación estratégica para el periodo 2020-2023, el Icfes incluyó la revisión del contexto externo, así como el contexto interno del instituto.

El análisis externo se enfocó en la identificación del entorno de la institución desde la perspectiva internacional permitiendo identificar lineamientos, mega tendencias y buenas prácticas que sentarán un marco de referencia respecto a los retos, nuevas líneas de negocio y potencialidades que enfrenta el Instituto en términos de la evaluación de la calidad de la educación y la investigación. Consta de tres grandes componentes. El primero corresponde al análisis de alineación de la entidad con las políticas públicas, los lineamientos internacionales de largo plazo como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los planes de educación con una visión de mediano y largo plazo. El segundo presenta las tendencias internacionales en evaluación educativa, establecidas durante la investigación en fuentes primarias y secundarias. Por último, el tercer componente agrupa los impulsores o drivers identificados en este diagnóstico externo del sector de evaluación de la calidad de la educación e investigación.

Por otra parte, el análisis de contexto interno describe la importancia estratégica que tiene el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para el Icfes. Otro aspecto de análisis revisa el cierre estratégico de la institución frente a lo planteado en el cuatrienio anterior, y cuáles son aquellos desafíos internos que deben tenerse en cuenta para el proceso actual. El capítulo contiene así mismo, la identificación de logros y retos del Instituto en años recientes.

El tercer capítulo presenta los elementos estratégicos de misión, visión y mega. Contiene una descripción detallada de las dos cadenas de valor del Icfes, la cadena de valor de evaluación y la cadena de valor de investigación. El capítulo termina con el resultado del ejercicio de definición de horizontes de crecimiento a mediano plazo.

El cuarto capítulo dedicado al mapa estratégico institucional y despliegue de la estrategia expone los resultados en términos de los objetivos, programas y planes que se crearon para cada una de las perspectivas del mapa estratégico: 1) desarrollo organizacional; 2) misional; 3) recursos financieros; 4) relacionamiento con grupos de interés. El mapa estratégico resultante tiene 4 objetivos estratégicos, 8 programas y 18 proyectos que se realizarán durante la vigencia del Plan estratégico.

Así mismo, el capítulo presenta los riesgos asociados a los objetivos estratégicos y la forma de mitigarlos. La sección dedicada al Cuadro de Mando Integral describe los 7 indicadores establecidos para hacer seguimiento a la estrategia.

La socialización de los resultados consolidados del proyecto de Planeación Estratégica Institucional 2020 – 2023 se llevó a cabo el día 14 de diciembre de 2019, con la participación de la Directora General del Instituto y el equipo de directivos de las diferentes áreas. Durante la jornada, se realizó un ejercicio de priorización de los proyectos, calificando cada uno con criterios de urgencia y complejidad. Posteriormente, los directivos del Icfes presentaron de manera dinámica, el aporte que realizarán desde cada una de sus áreas al cumplimiento de este Plan Estratégico Institucional. Las presentaciones realizadas fueron ambientadas y grabadas por un equipo técnico, y forman parte de las memorias del Instituto.



UN MENSAJE DE LA DIRECTORA GENERAL

El presente informe recopila los resultados del ejercicio de planeación estratégica del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – Icfes. El Plan Estratégico Institucional 2020-2023 busca orientar el trabajo del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación- Icfes en los próximos 4 años. La preparación de este plan se desarrolló entre agosto y diciembre de 2019. En su construcción participó el equipo directivo del Icfes, la Oficina Asesora de Planeación y la Junta Directiva de la entidad. Además, se contó con el concepto de algunos expertos externos.

Con el ejercicio de formular el Plan Estratégico Institucional, y con la mirada tanto externa como interna que presenta este documento, se identificó que el Icfes debe orientar sus acciones hacia diferentes aspectos. En primer lugar, se evidencia la necesidad que tiene el Icfes de transitar hacia la evaluación de habilidades socioemocionales a través del diseño de cuestionarios enfocados en este aspecto. Se ha discutido incluso la posibilidad de conformar una Unidad de Psicometría para continuar consolidando la aplicación de pilotos de pruebas socioemocionales.

Asimismo, el Icfes debe incursionar en la evaluación de las habilidades que se desarrollan en la primera infancia. También es esencial seguir avanzando en la implementación de las pruebas electrónicas y pruebas adaptativas, que ofrecen grandes oportunidades para la evaluación educativa. Otro de los retos importantes es la necesidad de garantizar que todos los estudiantes puedan acceder a las pruebas que administra el Icfes en condiciones equitativas. Estos aspectos suponen grandes desafíos administrativos y logísticos para la Entidad.

En materia de pruebas por computador, si bien durante el 2018 y 2019 se realizaron avances importantes en este aspecto, debe continuarse impulsando esta iniciativa. En los próximos años se espera que más estudiantes puedan presentar las Pruebas Saber Pro de manera electrónica. Además, se debe adelantar el desarrollo de otras pruebas en la plataforma de presentación de pruebas PLEXI así como en el uso de tecnologías de inteligencia artificial, que puedan ayudar en el trabajo de evaluación de calidad educativa, y servicio al ciudadano.

Adicionalmente, en materia administrativa se tendrá que lograr una nueva estructura organizacional con el apoyo del DAFP y repensar la sede del Icfes, de manera que pueda tener una sede propia. Igualmente, se debe continuar con la consolidación del modelo de innovación y gestión del crecimiento.

En el ejercicio que se comparte en este documento se presenta una Misión, Visión, y Mega ajustadas y se han priorizado 4 objetivos principales:

(i) Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor. Esto exige Fortalecer las dos cadenas de valor (evaluación e investigación)

(ii) Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa, fortaleciendo la inclusión social

(iii) Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación. Avances significativos en nuevos ingresos y optimización de costos. Avance en MIPG y optimización de procesos y en las metodologías unificadas en gestión de proyectos

(iv) Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector.

Estos 4 objetivos estratégicos se materializan en 8 programas y 18 proyectos, de los que se priorizan 8 para el 2020. De esta forma se organiza el proceso de ejecución del Plan Estratégico Institucional.

I. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

El presente capítulo consta de tres grandes componentes. El primero corresponde al análisis de la alineación de la entidad con las políticas públicas, los lineamientos internacionales de largo plazo como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los planes de educación con una visión de mediano y largo plazo. El segundo capítulo presenta las tendencias en evaluación educativa, establecidas durante la investigación en fuentes primarias y secundarias. Por último, el tercer componente agrupa los impulsores o *drivers* identificados en este diagnóstico externo del sector de evaluación de la calidad de la educación e investigación.

1. Alineación estratégica de la entidad

La alineación estratégica del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -Icfes con los lineamientos y compromisos sectoriales e institucionales en materia de educación hasta el año 2030, permite identificar sinergias entre la misión institucional y la visión como el faro para identificar las acciones estratégicas a ejecutar. Para el presente diagnóstico se tuvieron en cuenta los ODS 2030, el *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026*, el *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad* y el *Plan Sectorial de Educación 2018-2022*. El Anexo 1 – Matriz de Alineación Estratégica presenta la matriz de alineación con el resumen.

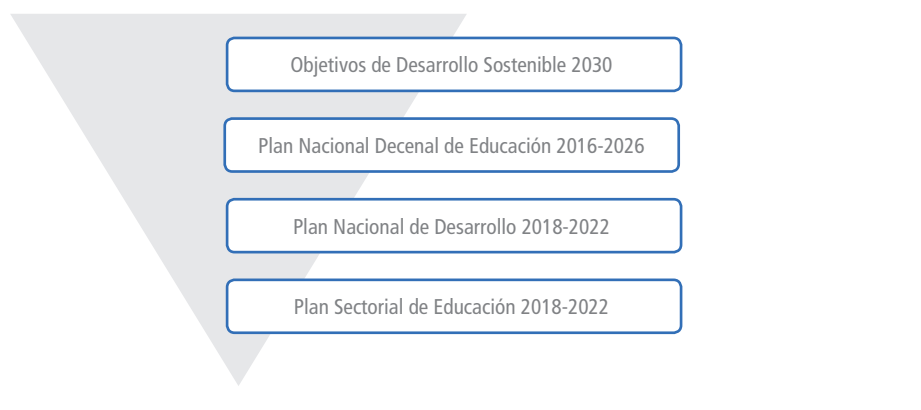


FIGURA 1. Marco para la alineación estratégica. Fuente: elaboración propia Oportunidad Estratégica, 2019.

En la última parte de esta sección se presentan dos fuentes adicionales de política que ofrecen otros elementos para considerar en la planeación estratégica, las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz (PMI).

1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

En cuanto a los ODS, se encontró relación con el Objetivo 4, el cual busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Este objetivo fue priorizado en el 2019 en el Foro Político de Alto Nivel de la Organización de las Naciones Unidas, ONU (Naciones Unidas, 2019). A nivel general, las metas establecidas de aquí al 2030 son las siguientes:

- Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

- Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.
- Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles; los derechos humanos; la igualdad de género; la promoción de una cultura de paz y no violencia; la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural, y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otras.
- Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
- Aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular, los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos; a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnologías de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo.
- Aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2019).

A su vez, el país estableció la llamada *Agenda 2030. Transformando Colombia* como resultado del *Documento Conpes 3918 Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia* (DNP, 2018). Ambos documentos establecen los lineamientos que debe seguir el país para la implementación de estos ODS, desde sus perspectivas social, ambiental y económica. El *Documento Conpes 3918* (DNP, 2018) establece un lineamiento enfocado en el seguimiento, reporte y fortalecimiento estadístico, lo cual se encuentra directamente relacionado con el enfoque misional del Icfes y permite suponer que la consolidación de esta Institución y, en particular, de la evaluación de la calidad y la investigación en educación, aportarán al cumplimiento general del ODS 4 planteado en el acuerdo realizado con Naciones Unidas.

Por su parte, la *Agenda 2030* estableció indicadores de desempeño de las pruebas Saber, como se puede observar en la Figura 2 - Medidas de desempeño relacionadas con las pruebas Saber.

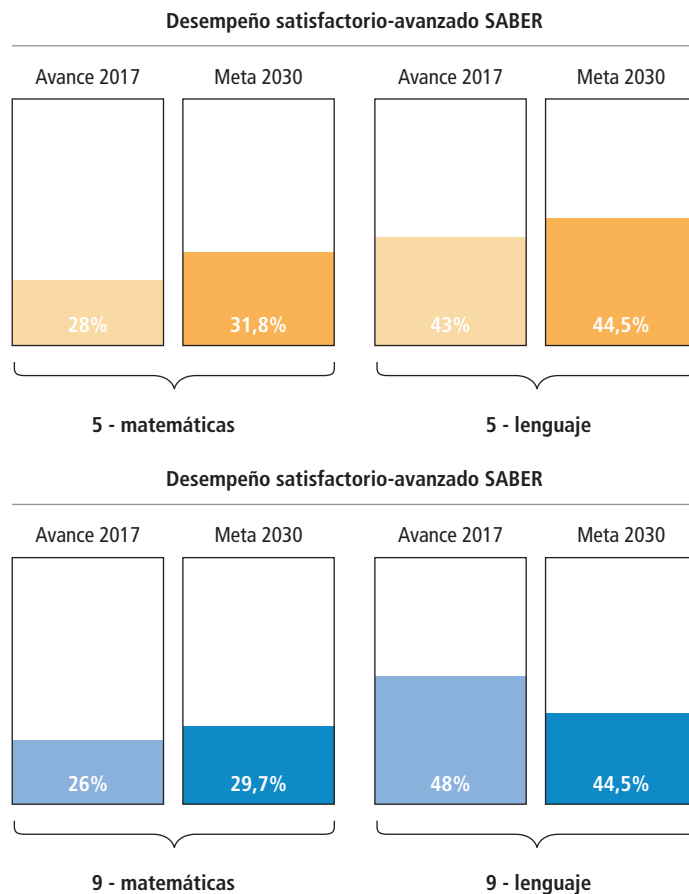


FIGURA 2. Medidas de desempeño relacionadas con las pruebas Saber. Fuente: (MEN, 2019).

1.2 Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026

El *Plan Nacional Decenal de Educación* (PNDE) 2016-2026 (MEN, 2016) establece la ruta que el país debe seguir en los próximos 10 años para establecer un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, así como la construcción de una sociedad centrada en la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias. Dicho plan establece unos desafíos y unas acciones estratégicas, entre las cuales se destacan las siguientes por su relación con el Icfes:

Segundo desafío del PNDE: la construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS:

- Garantizar, fortalecer y mejorar el sistema educativo estatal, de modo que asegure en todos los niveles de formación la accesibilidad, adaptabilidad, aceptabilidad, acceso, permanencia e inclusión de todas las poblaciones y, por ende, la calidad de la educación, brindando las condiciones adecuadas de financiación e infraestructura.

- Evaluar permanentemente las políticas públicas relacionadas con el sector educación, como un referente para el ajuste y mejoramiento del sistema. A este respecto, se pueden generar sinergias entre la información que produce el Instituto, su quehacer misional y la información que utiliza el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN) para el desarrollo de políticas públicas.

Teniendo en cuenta que, en los documentos de política pública, incluida la *Agenda 2030*, el Gobierno establece la necesidad de fortalecer la medición y el monitoreo de información en general, no solo atribuido a los ODS, se establece la relación con la información con la que cuenta el Icfes en diferentes momentos del año y de diferentes tipos, pues esta le permite al sector evaluar de forma recurrente, cohesionada y constante el sistema educativo.

Cuarto desafío del PNDE: la construcción de una política pública para la formación de educadores

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS EN TÉRMINOS DE DISEÑO Y DEFINICIÓN:

- Avanzar en la definición de las competencias de un educador, que deben hacer parte de su formación inicial, continua y avanzada, para facilitar su desarrollo profesional y la realización de su labor.
- Garantizar en la formación inicial, continua y avanzada de educadores el enfoque de educación inclusiva, el enfoque de derechos, el uso pedagógico de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el desarrollo de competencias socioemocionales y ciudadanas, para la construcción de paz y equidad.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS EN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN:

- Promover la implementación y evaluación de prácticas pedagógicas diversas, contextualizadas, innovadoras y motivantes.

En relación con este lineamiento, y a partir del quehacer misional del Icfes, el reconocimiento de tendencias de evaluación de la calidad de la educación y el esfuerzo que se viene realizando respecto a su adopción e implementación, el Instituto puede promover la evaluación de nuevas competencias que tengan en cuenta habilidades diversas, el contexto de los niños y colegios y las pruebas adaptativas.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS DESDE EL CONTEXTO RURAL:

- Promover la implementación y evaluación de prácticas pedagógicas diversas, contextualizadas, innovadoras y motivantes.

Sexto desafío del PNDE: impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS:

- Impulsar y promover la investigación para el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el acceso a la información y al conocimiento por parte de las poblaciones diversas.
- Incorporar las TIC en los procesos de medición, monitoreo y evaluación de políticas y planes educativos.
- Gestionar un gobierno de los datos y de la información que asegure la recolección, racionalización de los datos y la divulgación de la información con calidad, con oportunidad y pertinencia para la toma de decisiones del sector educativo y facilitar la gestión y prestación del servicio.
- Promover la integración de soluciones tecnológicas para organizar la información, consolidándola como un activo para la toma de decisiones estratégicas en los niveles nacional y territorial, que integre los datos y la información con un enfoque sectorial desde los espacios formativos para uso y disponibilidad de quienes prestan el servicio de educación.

LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS DESDE LA INFRAESTRUCTURA:

- Garantizar la infraestructura tecnológica y las condiciones físicas y de conectividad de las instituciones educativas oficiales en todo el territorio nacional, priorizando las zonas con mayores necesidades.

1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022

Por su parte, desde la ecuación de bienestar: “legalidad + emprendimiento = equidad”, del *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad* (DNP, 2018), se establece la educación como uno de los componentes más importantes para la inclusión social en términos de universalización, acceso, permanencia y calidad. En este sentido, dentro del pacto III, “Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados”, se encuentran los siguientes objetivos relacionados con la labor del Icfes:

Objetivo 1. Educación inicial de calidad para el desarrollo integral

- Estrategia específica 3: cualificación del talento humano.
- Estrategia específica 5: Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia.

Objetivo 2. Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media

- Estrategia específica 1: bienestar y equidad en el acceso a la educación. Y dentro de esta estrategia, las acciones: a) educación inclusiva y c) ambientes de aprendizaje (fortalecimiento de capacidades de las entidades territoriales).
- Estrategia específica 2: todos por una educación de calidad. Y dentro de esta estrategia, las acciones: b) fortalecimiento de las competencias para la vida; d) entornos escolares para la vida, la convivencia y la ciudadanía, y e) evaluación para aprendizajes de calidad (pruebas Saber para 3.º, 5.º y 9.º).

Objetivo 3. Apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos

- Estrategia específica 2: consolidación de competencias socioemocionales, ciudadanas y financieras para la construcción del proyecto de vida.

Objetivo 6. Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo

- Estrategia específica: fortalecimiento de competencias territoriales.

Objetivo 7. Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano

- Estrategia específica 4: aseguramiento de la calidad de la educación y la formación para el trabajo.

1.4 Plan Sectorial de Educación 2018-2022

En la presentación del *Plan Sectorial de Educación 2018-2022* ante el Comité de Gestión y Desempeño Sectorial, realizado los días 20 y 21 de junio de 2019 (MEN, 2019), el MEN estableció los objetivos estratégicos, las iniciativas indicativas de inversión y las metas definidas en relación con los pactos transversales y los pactos descentralizados incluidos en el PND.

Este Plan Sectorial establece siete metas para lograr una educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos (MEN, 2019). A continuación, se destacan dos metas relacionadas con la labor del Icfes y las diferentes actividades estratégicas propuestas en el *Plan* para lograrlas:

Meta 1. Educación inicial de calidad para el desarrollo integral

“Avanzar progresivamente hacia una educación inicial con enfoque de atención integral, universal, gratuita y de calidad en los tres grados de preescolar en armonía con la normatividad y la política de Cero a Siempre” (MEN, 2019). Actividades estratégicas:

- Cualificación del talento humano: fortalecimiento pedagógico del talento humano para la formación de competencias básicas, transversales y socioemocionales.

- Vinculación de las familias y comunidades: orientaciones técnicas sobre la educación en el hogar (rol de las familias) y desarrollo de una plataforma digital para acceder a conocimientos y compartir saberes.
- Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia: fortalecimiento del sistema de seguimiento niño a niño y creación de un sistema de seguimiento al talento humano.

Meta 2. Brindar educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS:

- Educación inclusiva: fortalecimiento de la atención desde la diferencia, disminuyendo riesgos asociados a la deserción.
- Evaluación para aprendizajes de calidad: fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación; integración de la información proveniente de las pruebas externas; evaluación docente y autoevaluación institucional; reestructurar las pruebas Saber 3.º, 5.º y 9.º (habilidades de escritura, competencias ciudadanas, competencias socioemocionales, pruebas inclusivas); aplicación anual de pruebas, y fortalecimiento de los instrumentos de seguimiento al desempeño y mejoramiento de aprendizajes.

1.5 Recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE

Las negociaciones para el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se vienen dando desde el 2013 o incluso antes¹, pero iniciaron formalmente cuando se recibió la carta de invitación para convertirse en el 37º país miembro y el tercero en América Latina (Montoya, 2019). Al inicio de la adhesión, como requisito para convertirse en país miembro, las políticas en diferentes campos se deben adecuar a lo establecido por la OCDE. Siguiendo este lineamiento, se implementaron más de 51 medidas a partir de los resultados establecidos por los 23 Comités de la OCDE. Cabe destacar que las recomendaciones en el tema de educación consolidadas en el informe realizado por la OCDE y el MEN, titulado *Una mirada al sistema escolar colombiano* (2016), sugieren una observación profunda en varios aspectos como inclusión, oportunidades, completitud del sistema escolar, entre otras.

Para los fines del Icfes, se debe tener en cuenta que un asunto importante para la OCDE es el acceso a la educación para todas las personas y esto incluye el fortalecimiento y la expansión de la cobertura para los niños que se encuentran iniciando la vida académica. Otro eje central es la educación para el trabajo. En este sentido, la OCDE recomienda hacer un análisis profundo del mercado laboral, con el fin de identificar los modelos educativos más pertinentes para ello (Montoya, 2019). El énfasis de la educación está en los conocimientos que tienen aplicabilidad en problemas diarios. Esta recomendación se encuentra en línea con el requerimiento en la mejora de la productividad que se traduce

¹ La primera aproximación gubernamental de Colombia a la OCDE se remonta al año 1976 (Montoya, 2019).

en mejores salarios.² Además, el informe *Una mirada al sistema escolar colombiano* (OCDE, 2016) hace énfasis en los siguientes aspectos:

Debe haber un marcado enfoque en el mejoramiento de los resultados del aprendizaje

Este aspecto se compone de tres políticas: aprendizaje de los estudiantes; desarrollo de la fuerza laboral docente, y mejoramiento de las escuelas. Las características de cada política aplican de manera transversal al sistema educativo, es decir, educación primaria y básica, secundaria y superior. El gran problema de la integración del aprendizaje es que no existe un currículo común; por lo tanto, los estándares para examinar dependen de cada plantel educativo y al momento de evaluar se evidencian estas brechas entre las diferentes instituciones.

Equidad de oportunidades educativas

Para promover políticas educativas más accesibles a todos los estudiantes se debe avanzar en dos temas: la integración de Colombia, rompiendo barreras entre lo rural y lo urbano; y el diseño de políticas troncales, como la jornada única y el índice sintético de calidad educativa (ISCE). Para la OCDE, una de las tareas pendientes en Colombia es que el lugar de nacimiento y las condiciones iniciales todavía son determinantes, en gran parte, en el acceso a la educación de calidad. Finalmente, lo que se pretende es que los estudiantes menos favorecidos tengan mayores probabilidades de permanecer en el sistema educativo.

Mayor participación de las partes interesadas en el diseño y la implementación de las políticas

Es de resaltar que, para la OCDE, “en muchos ámbitos, como la medición del valor agregado de la educación superior, Colombia ha sido pionera. El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) tiene el potencial para ser de talla mundial” (OCDE, 2016). En concordancia con el papel que deben desempeñar todas las instituciones y los organismos de educación en Colombia, es también una prioridad que exista una alineación entre los planes de mejora continua y una articulación permanente entre el MEN y todos los actores de la educación colombiana.

Finalmente, también se sugiere que “el Icfes podría tener la responsabilidad de establecer los protocolos de datos y de presentación de informes, y ayudar a desarrollar las capacidades de los distintos proveedores de datos” (OCDE, 2016), como una oportunidad en la que los cambios se puedan ver desde el interior de los más importantes centros, y de acuerdo a las buenas prácticas para mejorar el aprendizaje.

² Conviene aclarar que esta es la visión de la OCDE sobre el papel que puede tener el Icfes respecto a una de las dimensiones del conocimiento, como lo es la educación para el trabajo. Teniendo en cuenta todos los campos del conocimiento, incluyendo aquellos que no cuentan con un mercado laboral amplio en el país, se debe propender por realizar un ejercicio que derive en una segmentación que genere información relevante para la toma de decisiones que sirvan para el desarrollo de política pública en todos los niveles, incluyendo el avance de la ciencia y la innovación. Este tema se trata en los apartes de megatendencias e impulsores.

1.6 Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz

Si bien el *Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz* (PMI) establece un marco de referencia general y no evidencia particularidades respecto a la evaluación de la calidad educativa, se identificaron aquellos lineamientos relacionados, tanto con la educación básica y media, como con la educación superior y sus desafíos de cara al año 2032. La Figura 3 - Plan Marco de Implementación PMI para la educación superior, el cual presenta tres ejes principales. El primer eje corresponde a los modelos educativos adaptables, tanto para la modalidad presencial, como la virtual y a distancia. Incluye objetivos relacionados con la nivelación de competencias, modelos flexibles de educación, programas educativos afines al sector rural, prácticas en campo, pasantías e intercambios, así como el reconocimiento de los saberes previos y el emprendimiento (DNP, 2017).

El segundo eje del PMI para la educación superior contempla el acceso a la educación superior y se relaciona con los mecanismos de crédito y estrategias de permanencia diferenciadas según la población. Y el tercer eje tiene que ver con el fortalecimiento de capacidades para el desarrollo rural del territorio y la consolidación de la paz, el cual hace énfasis en la investigación e innovación aplicada al sector; la promoción de centros de investigación, cátedras, seminarios, foros relacionados con los temas de paz y derechos humanos; el fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica y el uso de herramientas tecnológicas; la vinculación laboral, la promoción del emprendimiento y la productividad. (MEN, 2019).

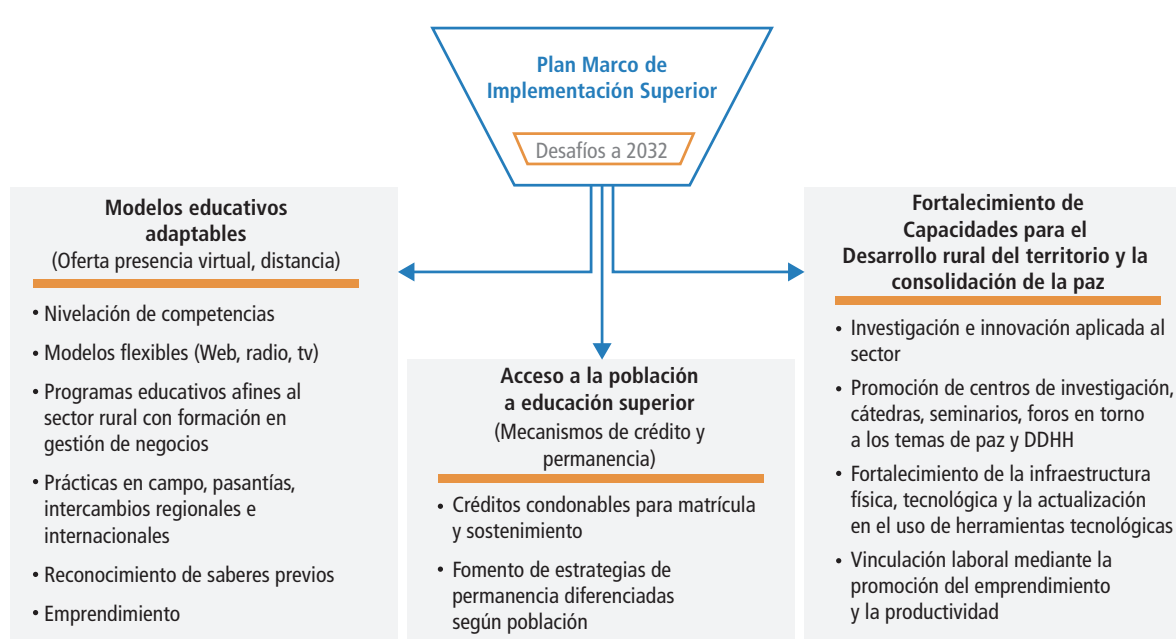


FIGURA 3. Plan Marco de Implementación Superior. Fuente: (MEN, 2019).

2. Megatendencias en evaluación e investigación sobre la educación. Principales hallazgos y referentes mundiales en el tema

El anhelo de contribuir significativamente a consolidar un proceso educativo de calidad hace que hoy en día las instituciones dedicadas a la evaluación de la educación, en todos sus niveles, enfrenten retos importantes enmarcados dentro de las tendencias que ocupan su atención.

El proceso de identificación de estas megatendencias surge de la revisión documental y la realización de entrevistas a expertos en el tema (tanto a nivel nacional como internacional). Como resultado se identificaron las siguientes megatendencias: 1) evaluación de habilidades socioemocionales o habilidades del siglo XXI; 2) evaluación a nivel preescolar; 3) aplicación de pruebas en línea y pruebas adaptativas, y 4) el desarrollo de pruebas inclusivas. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de ellas.

2.1. La evaluación de habilidades socioemocionales o habilidades del siglo XXI

Los procesos de evaluación de la educación tradicionalmente se han centrado en medir el desempeño de los estudiantes en áreas como matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, lectura crítica, idiomas, entre otros. Sin embargo, la dinámica social actual resalta la importancia de incluir dentro de la evaluación, las habilidades socioemocionales o habilidades del siglo XXI, debido al papel fundamental que cumplen en el desarrollo de los niños y adultos, y en la potencialización de sus roles dentro de la sociedad.

Si bien es cierto que no se ha llegado a un consenso sobre la definición de aprendizaje socioemocional y las competencias que lo conforman, la Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning³ (CASEL) define el aprendizaje socioemocional como el proceso a través del cual los niños y los adultos adquieren y aplican efectivamente los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para comprender y manejar las emociones, establecer y alcanzar objetivos positivos, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y mantener relaciones positivas y tomar decisiones responsables. (CASEL, 2007).

Partiendo de este contexto, se pueden comprender los desafíos a los que se enfrentan tanto las instituciones educativas como las de evaluación, toda vez que la medición de este tipo de aprendizaje supone decidir cuáles de estas habilidades se van a medir y qué método se utilizará.

En el marco del seminario *The Springboard for Success: How Social and Emotional Learning Helps Students in Getting To, Through and Beyond College*⁴, desarrollado por el Education Testing Services en asociación con el Seminario Global de Salzburgo, en 2018, representantes de varias instituciones compartieron sus experiencias sobre la evaluación de las habilidades socioemocionales en diferentes niveles educativos. En su intervención,

³ Colaboración para el Aprendizaje Académico, Social y Emocional, en español.

⁴ El trampolín para el éxito: ¿cómo el aprendizaje social y emocional ayuda a los estudiantes a llegar, atravesar e ir más allá de la universidad?

Benilde García Cabrero, profesora de la Universidad Nacional Autónoma de México, expuso que los estándares para la evaluación del aprendizaje socioemocional en la escuela secundaria de su país fueron seleccionados por medio de la combinación de datos a nivel escolar y comunitario sobre las necesidades de los estudiantes y la consulta a expertos en el tema sobre cómo priorizar estas habilidades.

Por su parte, Jim Soland, investigador científico de la Northwest Evaluation Association (Asociación de Evaluación del Noroeste), explicó que sus evaluaciones están diseñadas para realizar seguimiento a los estudiantes desde que ingresan hasta que finalizan su educación escolar; lo que significa que las habilidades que miden están relacionadas con el desempeño escolar y se espera que cambien con el tiempo. Al respecto, Patrick Kyllonen, designado por la Presidencia de la División de Investigación y Desarrollo del Educational Testing Services, argumentó que para propósitos con bajos niveles de riesgo, las evaluaciones de estilo auto-informe están bien, mientras que para propósitos de mayor riesgo la respuesta forzada (en la que uno debe elegir entre varias opciones deseables) es más confiable.

Los investigadores concluyen que, a pesar de la diferencia en los formatos de evaluación, las medidas y la interpretación de los datos, estos deben ser contextual y culturalmente sensibles para garantizar la validez y maximizar la utilidad y la equidad en las políticas y prácticas.

Profundizando en este análisis, es importante mencionar las experiencias en el desarrollo de estas pruebas en algunos países como Australia, Chile y Países Bajos.

Caso Australia

En este país el aprendizaje se define como el desarrollo de identidad, habilidades sociales y emocionales, resolución de problemas y habilidades de comunicación (ACER, 2019). Sus programas garantizan entornos educativos distintivos que implementan prácticas holísticas, respaldadas por pedagogías como el juego, para fomentar el pensamiento, las interacciones y el desafío de construir nuevos entendimientos (Departamento de Educación, 2009; autoridad de Evaluación y Currículo Victoriano, 2016). Esto se ve en el marco de aprendizaje de los primeros años (EYLF, por sus siglas en inglés), donde el aprendizaje se describe en términos de desarrollo de habilidades de identidad, sociales y emocionales (SE), resolución de problemas y habilidades de comunicación (Departamento de Educación, 2009).

La Tabla 1 - Habilidades del siglo XXI frente al marco de aprendizaje de los primeros años en Australia presenta en las dos primeras columnas, las categorías de habilidades del Siglo XXI y las habilidades descritas por un grupo de investigadores. La tercera y cuarta columna contienen el marco de aprendizaje para los primeros años y las capacidades generales incluidas en el currículo australiano definido por el Departamento de Educación.

TABLA 1. Habilidades del siglo XXI frente al marco de aprendizaje de los primeros años en Australia

	Habilidades del siglo XXI (Binkley et. al., 2012)	Marco de aprendizaje de los primeros años (EYLF)	Currículo australiano: capacidades generales
Viviendo en el mundo	Ciudadanía local y global	Los niños están conectados y contribuyen a su mundo	Comprensión intercultural Pensamiento ético
	Vida y carrera		
Formas de trabajar	Responsabilidad personal y social	Los niños tienen un fuerte sentido de identidad Los niños tienen un fuerte sentido de bienestar	Capacidad personal y social
	Comunicación	Los niños son comunicadores efectivos	
Maneras de pensar	Colaboración (trabajo en equipo)		
	Creatividad e innovación	Los niños son estudiantes seguros e involucrados	Pensamiento crítico y creativo
Herramientas para trabajar	Pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones		
	Aprender a aprender		
	Metacognición		Capacidad en TIC
	Alfabetización informativa		
	Alfabetización en TIC		

Fuente: Cloney, D. Picker, K. What can early childhood education and care settings teach us about skills for the 21st century. Australian Council for Educational Research. 2019.

Australia es un país con avances significativos en el desarrollo y la evaluación de estas habilidades; dentro de este sistema se aplican herramientas de evaluación como: Strengths and Difficulties Questionnaire (SDQ), Social Skills Improvement System (SSIS) y Measuring Early Learning Quality and Outcomes (MELQO)⁵, por medio de las cuales se evidencian resultados satisfactorios que ubican al país como un referente en el tema a nivel internacional (ACER, 2019). La Tabla 2 - Herramientas de evaluación para el aprendizaje socio emocional disponibles en Australia resume estas herramientas de evaluación. Para cada una indica quién es el informante y el número de ítems de la prueba que se utilizan para evaluar cada subdominio socio emocional.

⁵ Cuestionario de fortalezas y dificultades; Sistema de mejoramiento de habilidades sociales y Medición de la calidad y resultado del aprendizaje temprano, en español.

TABLA 2. Herramientas de evaluación para el aprendizaje socio emocional disponibles en Australia

Herramienta de evaluación	Informante	Subdominio	n.º de ítems
SDQ	Padre o maestro (autoinforme para niños de 11 años en adelante)	Hiperactividad/falta de atención	5
		Síntomas emocionales	5
		Problemas de conducta	5
		Problemas de compañeros	5
		Comportamiento prosocial	5
SSIS	Padre o maestro (autoinforme para niños de 8 años en adelante)	Comportamientos problemáticos competitivos (externalización, <i>bullying</i> , hiperactividad/falta de atención, internalización, espectro autista)	38
		Habilidades sociales (comunicación, cooperación, afirmación, responsabilidad, empatía, compromiso, autocontrol)	46
MELQO	Padre o maestro (observación directa del niño por parte del enumerador para la toma de perspectiva/comprensión de los sentimientos)	Toma de perspectiva/empatía	3
		Comprender los sentimientos	1
		Desarrollo social y emocional	20
Early ABLES	Maestro	Capacidad personal y social	

Fuente: Cloney, D. Picker, K. What can early childhood education and care settings teach us about skills for the 21st century. Australian Council for Educational Research. 2019.

Caso Chile

Por su parte, en el país suramericano está en línea con la creación de un sistema integrado de evaluación que, por medio de la construcción de pruebas censales, muestrales y los procesos conjuntos entre toda la comunidad educativa (padres, instituciones y estudiantes), propenda por la corrección de las desigualdades estructurales y los retos en términos de generación de brechas y segregaciones sociales (ACE, 2017).

En este sentido, el sistema educativo chileno busca contar con la capacidad de ser un canal de movilidad social para los niños y niñas, prestando especial atención a las familias menos aventajadas, y funcionando como un motor de expansión de igualdad de oportunidades en logro de objetivos académicos.

Para lo anterior, se han creado los Indicadores de Desarrollo Personal (IDPS) los cuales son un conjunto de índices que se construyen a partir del análisis de la información recolectada en las evaluaciones de calidad y contexto escolar que acompañan a la aplicación de la prueba censal del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (Simce) (ACE, 2017). Esta prueba es respondida por profesores, estudiantes y padres de familia. El indicador está compuesto como se indica en la Tabla 3 - Indicadores que conforman los IDPS.

De acuerdo con las fuentes consultadas, este indicador permite entender la calidad de los procesos educativos, al prestar mayor atención a los colegios que se encuentran en contexto de alta vulnerabilidad y en donde existen entornos complejos.

TABLA 3. Indicadores que conforman los IDPS

Indicador	Dimensiones	Actores
Autoestima y motivación escolar	Autopercepción y autovaloración académica	Estudiantes
	Motivación escolar	Estudiantes
Clima de convivencia escolar	Ambiente de respeto	Padres, docentes y estudiantes
	Ambiente organizado	Padres, docentes y estudiantes
	Ambiente seguro	Padres, docentes y estudiantes
Participación y formación ciudadana	Participación	Padres y estudiantes
	Vida democrática	Estudiantes
	Sentido de pertenencia	Estudiantes
Hábitos de vida saludable	Hábitos alimentarios	Estudiantes
	Hábitos de autocuidado	Estudiantes
	Hábitos de vida activa	Estudiantes

Fuente: (ACE, 2017).

Según la experiencia del país y de la Agencia de Calidad de la Educación (ACE, 2017), esta información no solo ha aportado a la construcción de políticas públicas, sino que ha permitido el desarrollo de un nuevo servicio que consiste en las visitas de aprendizaje. En ellas se orienta a los colegios para que superen las complejidades de su entorno y logren llevar a cabo el proceso de aprendizaje en todos sus estudiantes. Así mismo, permiten desarrollar el análisis de la dimensión de la gestión pedagógica: evaluar prácticas operativas, planificar las clases, implementar los cronogramas de las clases, hacer un seguimiento curricular, observar las clases, implementar evaluaciones y apoyar sistemáticamente a los estudiantes con necesidades especiales.

A partir de lo anterior, se busca resolver los nudos críticos en aras de que los colegios puedan intervenir los procesos de enseñanza y aprendizaje en un mayor grado de profundidad, instaurar estrategias pedagógicas, métodos de enseñanza y dar preponderancia al mejoramiento sistemático centrado en los resultados de la evaluación.

Caso Países Bajos

En el año 2014, la OCDE realizó una evaluación de su sistema educativo. Encontró que, comparado internacionalmente, el sistema contaba con muy buenos resultados: había progresado en varios frentes y tenía altos estándares en materia de evaluación educativa. En particular, la evaluación y las políticas públicas en Países Bajos se encontraban alineadas con los principios establecidos por la OCDE para el desarrollo de un marco de evaluación comprensivo, en la medida en que relacionaban elementos transversales, elementos basados en las escuelas, aproximaciones cualitativas y cuantitativas, así como funciones para el mejoramiento y la responsabilidad horizontal y vertical de las escuelas (OCDE, 2014). No obstante lo anterior, era pertinente considerar dar un paso más hacia la consolidación del sistema educativo, en este caso, definido por el enfoque e implementación del aprendizaje de las habilidades del siglo XXI.

La OCDE recomendó fomentar las competencias en diferentes grupos de estudiantes y prestar atención a habilidades como la creatividad, la colaboración y la alfabetización en temáticas TIC. La evaluación, la valoración del sistema educativo y el respectivo

acompañamiento juegan un papel muy importante para alcanzar los objetivos trazados en esta materia.

A continuación, se presentan los principales hallazgos y recomendaciones de la OCDE para Países Bajos en su momento, con el fin de que sean tenidas en cuenta en el caso colombiano para fortalecer el desarrollo de pruebas enfocadas hacia la evaluación de habilidades del siglo XXI.

Expandir el marco de la evaluación con objetivos de aprendizaje más amplios

Un aspecto relevante para la implementación efectiva de la evaluación y la valoración de la educación consiste en su alineación con los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Se debe realizar un consenso respecto a los objetivos a largo plazo que permita formar a los estudiantes adecuadamente para el 2050. Esta discusión permitirá establecer los cambios que se deben realizar al marco educativo, apoyados en la innovación y una enseñanza y aprendizaje reflexivo y orientado hacia el futuro. Así mismo, esto permitirá involucrar al estudiante como un agente activo en los procesos de aprendizaje.

Integrar la evaluación de los profesores en el marco de evaluación

Los profesores son un factor clave para mejorar los resultados de la educación. Se debe redefinir y estructurar el marco para la evaluación, ubicando al profesor en el corazón de la agenda de la evaluación de la calidad educativa. Esto permite enfocarse en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje continuo por parte de los profesores, mientras se logra establecer un sistema de premiación y la utilización de buenas prácticas.

Continuar la adaptación de la evaluación de colegios a las necesidades emergentes

Es fundamental que, dentro de la evaluación a las instituciones educativas, se continúe poniendo especial atención en el análisis del entorno en el que estas se desempeñan. Este enfoque contribuiría a que las escuelas usen dicha información para dirigir sus esfuerzos hacia un proceso de autoevaluación más completo que dé como resultado la formulación de estrategias para una mejora significativa.

Fortalecer la evaluación y la valoración de competencias a lo largo del sistema educativo

Teniendo en cuenta el papel trascendental que desempeñan los profesores durante el proceso educativo, se debe mantener un énfasis en el fortalecimiento de sus competencias y la evaluación de estas, con el fin de que su potencial se vea reflejado en los resultados obtenidos por los estudiantes. Aunado a lo anterior, se resalta la importancia de que las directivas de las instituciones educativas realicen un acompañamiento continuo a los estudiantes y profesores desde el proceso de registro a las pruebas hasta el análisis de los resultados obtenidos.

2.2. Evaluación en la primera infancia

La Organización de Las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés) ha centrado sus esfuerzos en resaltar la importancia de la

evaluación a nivel preescolar como elemento fundamental para contribuir al cumplimiento de los ODS, especialmente el número cuatro, el cual establece que los países deben garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos (ONU, 2015).

La Unesco hace especial énfasis en el papel que desempeña este tipo de evaluación, argumentando que la medición del desarrollo y aprendizaje de los niños al comienzo de su vida escolar es especialmente importante para garantizar la equidad. Lo anterior está respaldado por estudios sobresalientes como el liderado por Shonkoff y Phillips el cual concluye que la tasa de desarrollo neurológico de los niños alcanza su punto máximo en los primeros años de su infancia (Shonkoff, J., & Phillips, D., 2000). En este sentido, la rapidez con la que avanza su tasa de crecimiento durante este periodo señala la importancia de su entorno y las intervenciones implementadas en este momento de su vida, las cuales pueden ser más efectivas que las que se implementen en etapas posteriores. Si por medio de estas intervenciones tempranas el sistema escolar funciona bien, las brechas entre los niños aventajados y los menos aventajados deberían disminuir con el tiempo. El Organismo resalta también la importancia de la medición de calidad de los entornos de aprendizaje y sus experiencias en las aulas u otros entornos de preescolar y primaria, para complementar la comprensión sobre los avances en equidad.

Desde este contexto, el trabajo conjunto de la Unesco, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef, por sus siglas en inglés) y la Organización Mundial de Salud (OMS) permitió consolidar en 2014 el MELQO (*Measuring Early Learning Quality and Outcomes*). Este marco de medición global de la primera infancia (etapa comprendida desde el nacimiento hasta los ocho años) proporciona una visión más detallada del desarrollo y aprendizaje infantil al comienzo de la escolarización formal, y tiene el objetivo de identificar la efectividad de los entornos de aprendizaje de los niños para apoyar su desarrollo (Unesco, 2014). Desde entonces, este marco cumple con su papel fundamental en la medición de la educación de esta población y del progreso de los ODS, consolidándose como una de las herramientas más reconocidas y aplicadas a nivel internacional. En la Tabla 4 - Módulos MELQO se muestran de manera general las características de la prueba.

TABLA 4. Módulos MELQO

Módulo	Instrumentos	Ítems centrales a nivel global	Países que han realizado pruebas en campo
Desarrollo y aprendizaje infantil (MODEL)	Observación directa del niño	Incluye ítems que son globalmente comparables en los dominios de la función ejecutiva, desarrollo socioemocional, habilidades matemáticas tempranas y habilidades de alfabetización temprana. También incluye ítems sobre el hogar y los entornos familiares de los niños.	Bangladés, Kenia, Kirguistán, Laos, Madagascar, Mongolia, Nicaragua, Sudán y Tanzania
	Encuesta a padres o maestros		
Entornos de aprendizaje temprano (MELE)	Observación en el salón de clase	Incluye siete dominios clave de calidad: juego, pedagogía, interacciones, entorno, participación de padres/comunidad, personal e inclusión.	Colombia, Kenia, Nicaragua y Tanzania (principalmente Tanzania y Zanzíbar)
	Encuesta a los maestros		
	Encuesta a los supervisores		
	Encuesta a los padres		

Fuente: (Unesco, Overview: MELQO: Measuring Early Learning Quality and Outcomes, 2017).

Pruebas como Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS) y Classroom Assessment Scoring System (CLASS) han sido aplicadas a muestras representativas en territorio estadounidense (Zaslow et al., 2016). Sin embargo, hasta el momento el énfasis general en el desarrollo de herramientas para la medición de la educación a nivel preescolar no se ha puesto decididamente en la medición de la calidad de los entornos educativos.

En su análisis, la Unesco también señala que, si bien se están realizando esfuerzos para medir el desarrollo de los niños pequeños en muchos países alrededor del mundo, en su mayoría, estos estudios son a pequeña escala y generalmente se dan en el contexto de investigaciones particulares o de evaluación de impacto. De ahí que el proceso de diseñar un nuevo instrumento, con frecuencia dirigido por investigadores, es costoso y requiere de mucho tiempo. Incluso la adaptación de un instrumento a partir de uno ya existente es una tarea dispendiosa y laboriosa, toda vez que son pocos los marcos de referencia validados en los países de ingresos bajos y medios. El resultado de estos procesos, según la Unesco, es que los instrumentos suelen ser válidos únicamente para el país donde se desarrolla la investigación, lo cual es un obstáculo al momento de pensar su sostenibilidad y la posibilidad de escalar su aplicación a un nivel nacional por varias razones, entre las que se encuentran:

- Las restricciones en los costos de contratación y capacitación de examinadores, pues no existen fuentes permanentes de financiamiento.
- La evaluación no está diseñada para alimentar los sistemas de gestión de información del país.
- La duración de la evaluación puede ser demasiado larga para el uso regular.
- Sin la participación del equipo original de evaluación, puede no resultar adecuado el diseño general de un instrumento para reproducirlo a otra escala.

Por otra parte, cabe resaltar iniciativas como las que implementó Chile que prestaron especial atención a la generación de estímulos en edades tempranas por medio del sistema educativo (ACE, 2015). Estudios de la ACE (2017) exhortan a reconocer a los niños como sujetos de derechos y participantes activos en su etapa de crecimiento. El sistema educativo debe garantizar y propiciar espacios de desarrollo oportuno, donde sus necesidades puedan ser interpretadas y traducidas correctamente. Para la ACE no existe una definición única sobre cómo debe ser la educación parvularia, involucrando los conceptos de calidad y los recursos de acceso. Sin embargo, identifica dos dimensiones asociadas al desarrollo y aprendizaje de los niños:

- Calidad estructural: alude a factores observables de la calidad del programa, el número de niños, el nivel de formación del equipo, los espacios y el ambiente físico.
- Calidad de los procesos: refiere al tipo de interacciones entre el educador y el niño, las características de las experiencias de aprendizaje, la propuesta educativa y la integración familiar con el programa.

El caso chileno muestra cómo se han generado discusiones académicas y prácticas en torno a los mecanismos de evaluación y las dificultades que eso representa.

2.3 Aplicación de pruebas en línea y pruebas adaptativas

Los estudios del Australian Council for Educational Research (Consejo Australiano de Investigación Educativa) resaltan las ventajas de aplicar pruebas en línea, las cuales se pueden ver reflejadas principalmente en tres aspectos. Primero, por conveniencia administrativa, eficiencia y reducción significativa de los costos de aplicación⁶. Segundo, una prueba en línea bien estructurada permite obtener retroalimentación más oportuna y útil para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que señala un aspecto de la progresión del aprendizaje del estudiante. Tercero, quizás el más importante, dichas pruebas hacen posible recolectar nuevos tipos de información sobre el aprendizaje de un estudiante mediante actividades novedosas desarrolladas por computador. Por ejemplo, en las evaluaciones del nivel preescolar se usan tabletas y auriculares, los niños reciben instrucciones mediante un audio e interactúan con la pantalla táctil. Este enfoque les permite a los niños progresar a su propio ritmo y volver a escuchar cuando sea necesario (Masters, 2017).

Por otra parte, es importante mencionar que, en la metodología de exámenes por computador, la aplicación de pruebas adaptativas se ha constituido en una herramienta fundamental al momento de conocer información adicional del proceso enseñanza-aprendizaje. Minimiza la posibilidad de que los estudiantes presenten exámenes demasiado fáciles o difíciles, que entorpezcan conocer el estado real de su avance. En una prueba adaptativa, a medida que un estudiante comienza a responder correctamente, el computador elige una pregunta más difícil; si no es correcta, selecciona una más fácil del banco de preguntas con diversos grados de dificultad (OCDE, 2016) (Masters, 2017).

Entre los países que han puesto en práctica las pruebas adaptativas por computador se encuentran: Países Bajos, Georgia, Brasil y Estados Unidos. Sus experiencias se describen a continuación.

Caso Países Bajos

Se resalta el papel que desempeña el Centraal Instituut voor Toetsontwikkeling (Cito), desde su fundación, en la evaluación de la educación en aras de valorar las capacidades y el talento de las personas (Cito, 2019). Su trabajo apoya a profesores, padres de familia y empleados a generar conocimiento, habilidades y competencias que sean medibles. De esta manera, y en conjunto con su asesoría, consideran que las personas pueden alcanzar su potencial, logrando intereses personales, objetivos, entre otros.

Cito lleva más de diez años realizando investigación y pruebas evaluativas innovadoras en internet. Desde el inicio, promueven el uso del computador como una herramienta que contribuye al mejoramiento de la calidad en la evaluación, en términos de validación, efectividad y eficiencia. Más allá del uso de la tecnología, se centran en identificar las necesidades de las personas que llevan a cabo las evaluaciones, diversificar el tipo de usos y pruebas y realizar, al final, diversas valoraciones de la educación moderna (Cito, 2019).

En los Países Bajos han surgido nuevas oportunidades para administrar y realizar las evaluaciones por computador, los colegios evolucionan y adquieren infraestructura para la ciencia, la tecnología y la innovación aprovechable para el conocimiento. Así las cosas,

⁶ Cabe aclarar que la reducción de costos ha sido una tendencia en los estudios realizados por el Consejo Australiano de Investigación Educativa. Es importante considerar que, en Colombia, los retos que pueden presentarse son en términos de inversión de infraestructura tecnológica, acceso, entre otros.

desde el 2009 hasta el 2014 lograron incrementar el número de estas pruebas del 17 % al 30 % (Wiegers, 2014).

Caso Georgia

Es uno de los casos exitosos en la consolidación de pruebas por computador. Se promovieron las condiciones necesarias y se contó con la participación del Gobierno georgiano para su formalización en un corto plazo de tiempo.

En el año 2014, el Banco Mundial presentó un caso de estudio de implementación de las pruebas adaptativas por computador en Georgia. Explica cómo, después de tres años de ensayos, el instrumento se lanzó exitosamente convirtiéndose en una herramienta objetiva, eficiente y confiable en términos de la evaluación de estudiantes (Bakker, 2014). Se resalta, además, su importancia en la resolución de problemáticas en la agenda de la política pública educativa.

Este caso particular establece un marco de referencia en términos del liderazgo que debe asumir la entidad a cargo de la evaluación de calidad educativa; la visión, comprensión y el apoyo por parte del Gobierno; la interrelación entre agentes y los procesos de comunicación que resalten la importancia de este tipo de pruebas (Bakker, 2014). Así mismo, muestra los principales factores que fueron tenidos en cuenta por parte del Gobierno y el National Assessment and Examinations Center (NAEC):

- Fuerte compromiso gubernamental: el hecho de introducir una prueba nacional y recurrir a tecnología avanzada para su entrega y operación, implicó un compromiso con la inversión inicial y la financiación a largo plazo de los costos recurrentes que deben garantizar la continuidad de todas las operaciones. En el caso de estudio reportan: “El Gobierno está siempre dispuesto a realizar inversiones en evaluaciones justas de forma regular, así como la instauración de una política que permita liberar a la educación de mecanismos de acceso corruptos” (Bakker, 2014).
- Liderazgo del NAEC y confianza institucional de los actores del sector: el programa hubiera fracasado si las escuelas no creen en la medición que se implementó desde el más alto nivel hasta la base de la pirámide. La decisión de desarrollar una prueba adaptativa por computador hubiera fracasado en un año si el NAEC no genera confiabilidad y compromete a los colegios. Su capacidad de relacionamiento público y reputación institucional en materia de asesoría del sector educativo, logró convencer a establecimientos educativos de la importancia de dichas pruebas y los beneficios de obtener análisis de datos. Por lo tanto, establecen: “La implementación efectiva es cuestión de informar y motivar a todos los actores involucrados, en conjunto con la experticia técnica” y “escuchar a los diferentes actores y dar a entender que son parte fundamental de la nueva aproximación” (Bakker, 2014).
- Fuertes competencias en pruebas sicométricas y el componente de ciencia, tecnología e innovación: el ejemplo de Georgia es único en el mundo, pues logra realizar una implementación a gran escala en un tiempo muy corto. Según el informe: “Se atribuye a la retención del talento que han logrado”. De igual manera, “la cooperación y la relación entre equipos es relevante para el desarrollo de los instrumentos de evaluación” (Bakker, 2014).

- Experiencia del NAEC en pruebas seguras a gran escala: contar con un equipo de supervisores bien gestionado, entrenado y motivado es un plus para este tipo de iniciativas.
- Diseño inteligente que evita sobrecargas en la red y pérdida de datos de los estudiantes: la aplicación no genera gran carga en el tráfico de internet y las sesiones se programan de tal modo que se minimice el número de estudiantes que se conectan al mismo tiempo. El programa guarda los avances de los estudiantes en un servidor central y facilita la reanudación de la prueba, sin perder los datos, en caso de una falla energética o daño del computador.
- Prueba previa en condiciones realistas: es posible realizar una prueba real por computador antes del examen para comprender sus efectos y familiarizar a todos los involucrados con la naturaleza y entorno de la evaluación.

Caso Brasil

En esta experiencia se destaca la iniciativa Geekie Games (Geekie, 2011). Es un portal de acceso gratuito a Geekie Lab, la plataforma de aprendizaje adaptativo que permite a todos los estudiantes prepararse para el Examen Nacional de Enseñanza Media (ENEM) mediante herramientas innovadoras de diagnóstico y estudio personalizado, particularmente en lenguaje y matemáticas.

Se creó en 2011 por iniciativa de la empresa brasileña Geekie y es la plataforma oficialmente reconocida por el Ministerio de Educación de Brasil (MEC, por sus siglas en portugués) como herramienta de preparación para el ENEM. Se ha convertido en la mayor empresa en línea para la educación K-12 en el país, que ayuda a democratizar el acceso a una educación de calidad para todos los brasileños. Ofrece, además, información de interés para los padres sobre el nivel de preparación de sus hijos para el examen; para las escuelas acerca del desarrollo cognitivo de cada estudiante que puede guiar las decisiones pedagógicas, y sirve de apoyo a los profesores para llevar a cabo senderos de aprendizaje personalizados para cada estudiante (Aidar, 2017). En 2017, la empresa lanzó Geekie One que combina una plataforma innovadora y asesoramiento experto para apoyar a los gerentes educativos en la consolidación de escuelas que puedan satisfacer las necesidades e intereses reales de los estudiantes.

Además de ser un ejemplo de evaluación adaptativa de aprendizaje, el trabajo de esta empresa y su plataforma ofrecen algunas lecciones valiosas:

- Divulga formas de colaboración entre los responsables de recoger y generar los datos (Ministerio de Educación de Brasil, secretarías y autoridades locales de educación y el Instituto Nacional de Estudios e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]⁷) y la empresa privada que se dedica a analizar la información con un modelo de negocio de impacto social.
- En 2015, la empresa cambió su enfoque de atención al cliente (el colegio) y creó un grupo interdisciplinario con profesionales de todas las áreas de la compañía deno-

⁷ El Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeirae es una agencia vinculada al Ministerio de Educación de Brasil que evalúa los sistemas educativos y la calidad de la educación en Brasil

minado Equipo de Éxito del Cliente, que trabaja con los colegios de forma proactiva para que hagan uso de toda la potencialidad de la herramienta (Bontempo, 2019).

- La herramienta ha permitido aprender del perfil de aprendizaje de doce millones de estudiantes (horarios de formación, hábitos de estudio, entre otros), formar una red de cientos de escuelas y lograr un impacto comprobado en el cierre de brechas en los resultados del examen ENEM entre alumnos de colegios privados y públicos.

En relación con este ejemplo, es pertinente citar la iniciativa desarrollada por el Icfes en Colombia. El Instituto ha puesto a disposición del público una herramienta virtual y gratuita, que diseñó como prueba adaptativa, a la que se puede acceder por computador o cualquier dispositivo móvil, para que las personas se familiaricen con las preguntas de las Pruebas de Estado (Saber 11°, Presaber, Validación de Bachillerato, Saber Pro y Saber TyT). Entre los inscritos a Saber 11° del primer semestre del 2019 se evidenció que, según estudios del propio Instituto, aquellos que usaron la herramienta *El Icfes tiene un Preicfes* (en web o en app) y que más intentos realizaron, obtuvieron un mejor desempeño en la prueba del 10 de marzo de 2019.

Caso Estados Unidos.

Para el caso estadounidense se destacan las pruebas adaptativas Graduate Management Admission Test (GMAT) y Graduate Record Examinations (GRE):

- Graduate Management Admission Test (GMAT):

GMAT es una prueba adaptativa por computador desarrollada por el Graduate Management Admission Council. Esta mide las habilidades básicas verbales, cuantitativas, analíticas y de razonamiento, y se usa como requisito de admisión en muchas escuelas de negocios.

- Graduate Record Examinations (GRE):

El GRE es un examen en inglés exigido por muchas universidades estadounidenses para realizar estudios de postgrado, el cual es desarrollado por el Educational Testing Services (ETS). Este examen mide competencias y habilidades de tres áreas específicas: razonamiento verbal, razonamiento cuantitativo y escritura analítica. El diseño adaptativo avanzado de la prueba general GRE le permite al examinado moverse libremente hacia adelante y hacia atrás en toda una sección.

En el entorno nacional, hasta el momento, no se encuentran estudios sobre el uso de pruebas con motor adaptativo; por tanto, el Icfes a través de este proyecto estratégico se convierte en la entidad pionera en el país en desarrollar pilotos con exámenes de este tipo.

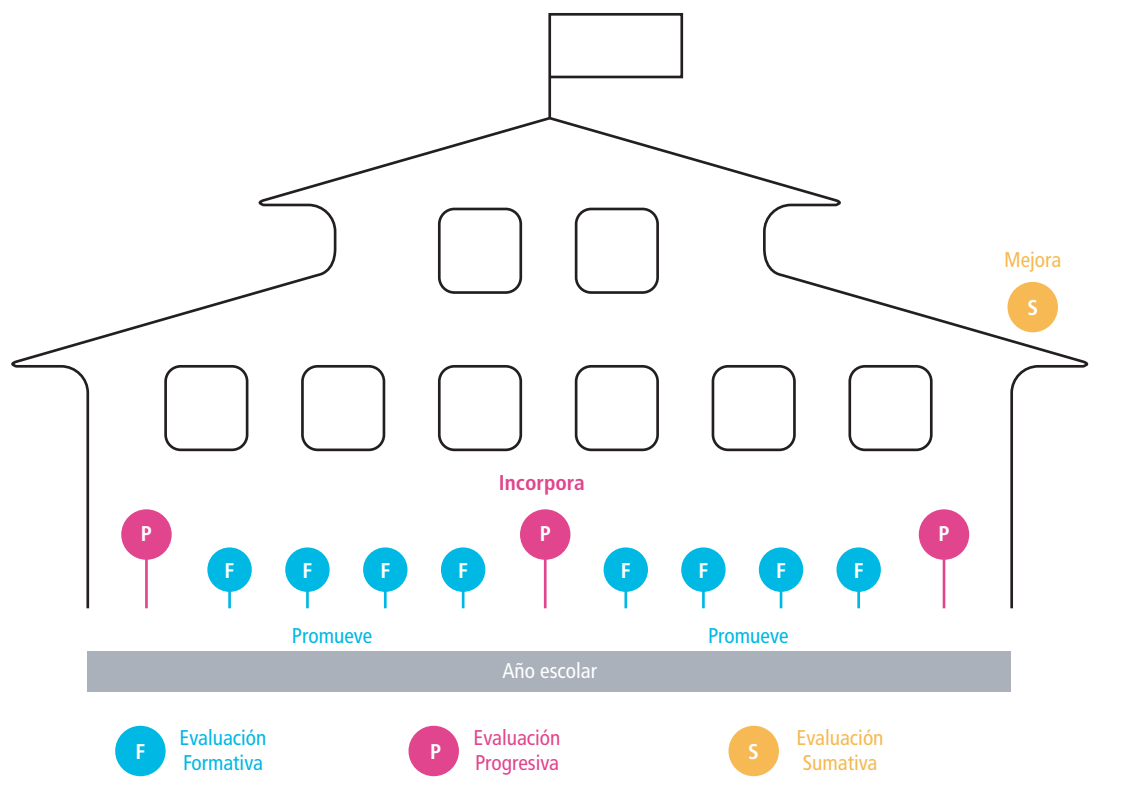
2.4 Desarrollo de pruebas inclusivas

Con el propósito de facilitar la comprensión del proceso de evaluación en el marco de la educación inclusiva, la Unesco parte de la definición de lo que representa una educación de calidad y hace énfasis en el significado de inclusión.

Una educación de calidad es, entre otras, “una que satisface las necesidades básicas de aprendizaje y enriquece la vida de los estudiantes y su experiencia general en la misma”. En este sentido señala que una educación de calidad debe ser inclusiva, toda vez que tiene como objetivo: “la participación plena de todos los estudiantes, enseñar actitudes

y comportamientos de tolerancia, y, por lo tanto, es un vehículo para la construcción de una economía y una sociedad inclusivas y participativas” (Unesco, 2017).

En específico, la Unesco define inclusión como “un proceso para abordar y responder a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes mediante una mayor participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, reduciendo la exclusión dentro y como resultado de la educación. La inclusión significa modificar el contenido, los enfoques, las estructuras y las estrategias, hacia una visión común que incluya a todos los niños en el rango de edad apropiado y la convicción de que es responsabilidad del sistema regular educar a todos los niños” (Unesco, 2017).



En este contexto cobra especial importancia el desarrollo de un proceso de evaluación inclusivo, en el cual la Unesco resalta el papel de la Conferencia Europea de Evaluación en Entornos Inclusivos donde realizaron una serie de recomendaciones fundamentales para todos los involucrados en este proceso. Entre estas, se encuentran las siguientes:

- Impulsar un enfoque de evaluación en todos los entornos educativos, cuyas políticas y prácticas estén diseñadas para promover, en la medida de lo posible, el aprendizaje de todos los estudiantes.
- El proceso de evaluación inclusivo tiene como objetivo prevenir la segregación, evitar el etiquetado y centrarse en las prácticas de aprendizaje y enseñanza que promueven la inclusión.
- Solo puede desarrollarse dentro de un marco político y una organización apropiados de las escuelas, asimismo, es indispensable contar con el apoyo de los maestros y su actitud positiva hacia la inclusión.

Caso Chile

A modo de referencia, se presenta este caso, fundamental para entender la implementación de un sistema integrado que muestra, desde la aplicación de diversos componentes y tipos de evaluaciones, una visión integral del desarrollo de pruebas inclusivas.

FIGURA 4. Pilares del nuevo Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes (Chile). Fuente: (ACE, 2018).

En primera instancia, es importante conocer la organización del sistema del país. Según la descripción de la ACE (2018), cuentan con tres tipos de evaluaciones como lo muestra la Figura 4 - Pilares del nuevo Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes (Chile).

- **Evaluación Sumativa:** se refiere a las evaluaciones de carácter obligatorio, a nivel nacional, regional, por establecimiento y curso, que entregan información con base en los resultados de aprendizaje de un ciclo de enseñanza. Este componente, a su vez, se divide en tres tipos de pruebas:
 - ▶ **Evaluaciones sumativas censales:** son pruebas de gran escala para monitorear periódicamente los resultados del sistema nacional escolar. Sus resultados alimentan la política pública y permiten a los colegios tomar decisiones pedagógicas y de gestión.
 - ▶ **Estudios muestrales:** su alcance es similar a las pruebas censales; sin embargo, se aplican en una población representativa para monitorear los logros de aprendizaje. Específicamente, las pruebas desarrolladas de este modo son: 1) Lectura 2.º básico; 2) Educación Física y Salud 8.º básico; 3) Formación Ciudadana 8.º básico; 4) Inglés III medio; 5) Competencias generales en Educación Media Técnico Profesional (EMTP) IV medio.
 - ▶ **Evaluaciones internacionales:** corresponden a los instrumentos y metodologías desarrolladas por instituciones internacionales que permiten estar a la vanguardia en cuanto a diseño, implementación y análisis de los instrumentos utilizados para el desarrollo de la evaluación del sistema escolar.
- **Evaluación Progresiva:** son evaluaciones de carácter voluntario, de aplicación y uso interno en cada escuela. El objetivo es construir indicadores específicos e inmediatos sobre la progresión y avance de cada alumno y los cursos de áreas específicas de aprendizaje.

Se busca con la especificidad que tanto docentes como equipos técnicos y de gestión institucionales tomen decisiones que se ajusten al contexto propio de cada escuela. De esta manera, se logran diagnosticar las fortalezas, las áreas que deben mejorarse y sus respectivas metas de aprendizaje.

- **Evaluación Formativa:** es semejante a la Evaluación Progresiva, pues arroja datos específicos de los colegios y los estudiantes. En este proceso participan de forma activa profesores y estudiantes, se crea un ambiente de enseñanza y aprendizaje y de retroalimentación continua.

Este tipo de evaluación no solo refiere a los instrumentos, sino al conjunto de herramientas y estrategias utilizadas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje para identificar las metas de aprendizaje de los estudiantes (¿hacia dónde vamos?, ¿dónde estamos? y ¿cómo seguir avanzando?) (ACE, 2018).

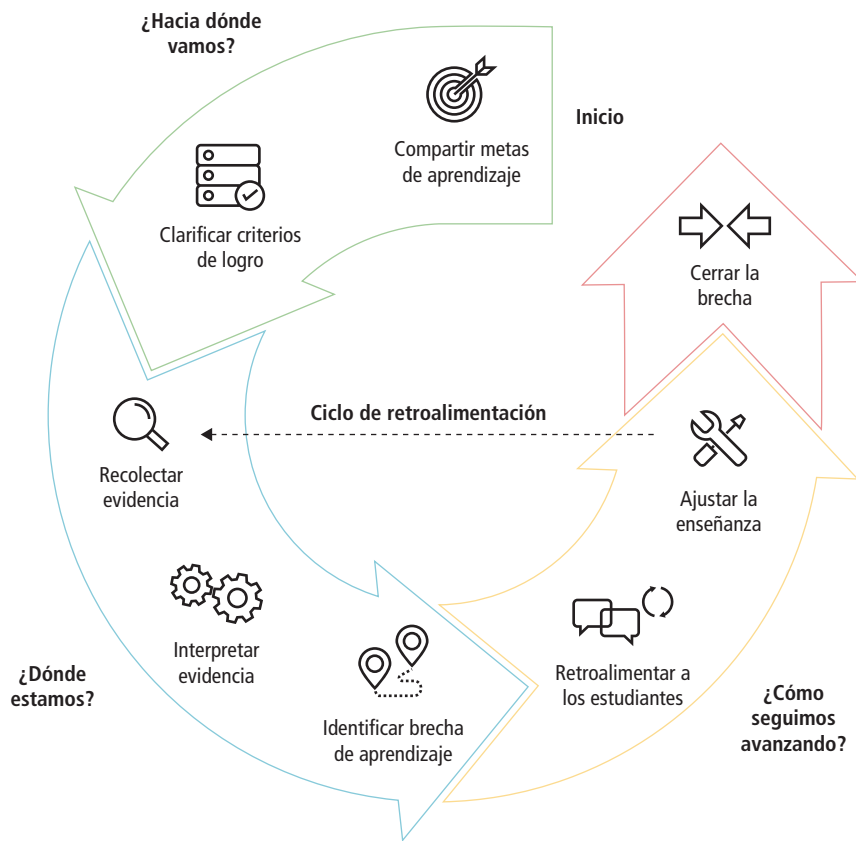


FIGURA 5. Ciclo de Evaluación Formativa. Fuente: (ACE, 2018).

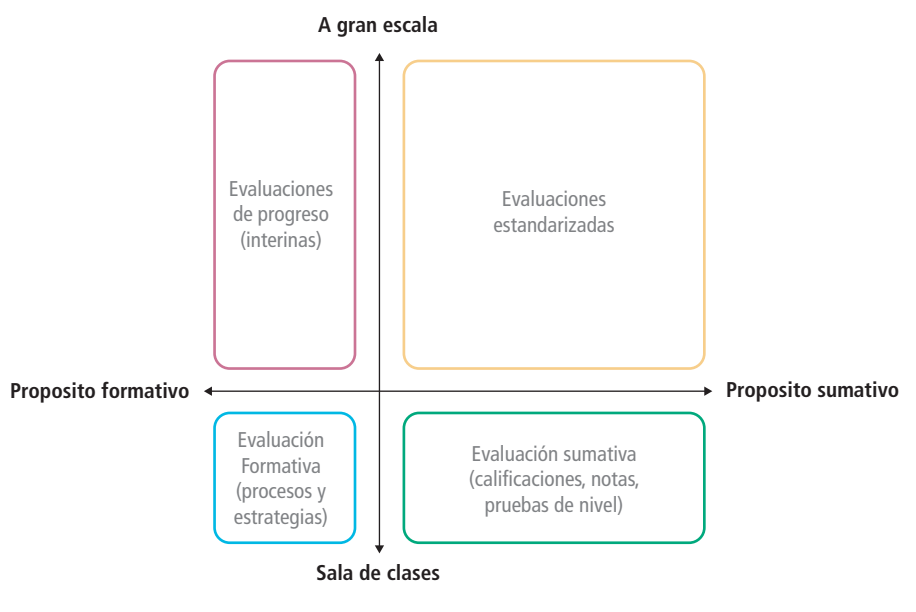
En términos generales, este sistema en particular permite establecer metas, criterios, identificar errores comunes en el proceso de enseñanza y reconocer patrones de respuesta de los estudiantes del curso. Esta evidencia es crucial para retroalimentar a los alumnos, pero también es útil para ajustar la práctica docente. Si el profesor tiene conocimiento del progreso y dificultades de sus estudiantes, puede servirse de esa información para efectuar cambios en su práctica pedagógica (ACE, 2018).

En la organización del nuevo Sistema de Evaluación de Aprendizajes, centrada en las tres evaluaciones, se estableció el foco pedagógico y la orientación hacia la comprensión de las dimensiones globales a tenerse en cuenta en el desarrollo de estudiantes y maestros. En consecuencia, la comprensión propia del estudiante y la participación conjunta con los profesores han permitido desarrollar un modelo que promueve la gestión en atención a la diversidad cuyas dimensiones son (ACE, 2018):

- **Cultura y clima escolar:** corresponde al contexto general de la escuela, donde se toman los lineamientos, valores y creencias respecto a la diversidad e inclusión. De esta manera, se comprenden mejor las relaciones entre el ambiente, las actividades

y las interacciones. El caso chileno muestra que, si se valora la diversidad en el establecimiento educativo, se genera un clima social positivo en concordancia con los principios de la educación inclusiva, se reconoce a cada persona y se respetan las diferencias.

- Políticas y prácticas institucionales: busca analizar el marco normativo y las prácticas que desarrollan las diferentes instituciones académicas respecto a la inclusión. Permite establecer la alineación entre las políticas nacionales y las acciones estratégicas, así como la vinculación de las familias, el manejo de conflictos, la formación profesional, disponibilidad y calidad de la infraestructura, recursos materiales y tecnológicos.



- Prácticas pedagógicas para la gestión de la diversidad del aprendizaje: refiere a la utilización de metodologías, materiales, evaluación y retroalimentación de los objetivos de aprendizaje y cómo se asegura el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes, independiente de su condición.

Al analizar estas dimensiones, se observa que el sistema se enfoca en variables relevantes de inclusión y diversidad como lo son el género, nivel socioeconómico, zona de residencia, así como los procesos que determinan la enseñanza y el aprendizaje, permitiendo la evaluación de la comunidad o el sistema educativo, y propendiendo por su construcción de forma equitativa y cohesionada.

2.5 Otros temas relevantes

Otros temas de relevancia en evaluación educativa incluyen las evaluaciones censales y la evaluación de la escuela como un todo, se presentan a continuación en el caso chileno. Por otra parte, el uso de base de datos, producto de mediciones periódicas, como

fuentes para el desarrollo de investigaciones es referenciado a través del caso vivido en Brasil.

Caso Chile: evaluaciones censales y evaluación de la escuela como un todo

El Gobierno chileno ha procurado implementar un sistema de evaluación mixto por medio de pruebas censales y segmentadas de carácter obligatorio o voluntario. Para esto, se realizó un diagnóstico que hiciera un balance de la presentación de los diferentes tipos de pruebas.

FIGURA 6 . Diagnóstico del Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes. Fuente: (ACE, 2018).

Como se muestra en la Figura 6 - Diagnóstico del Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes, en el sistema chileno priman las evaluaciones de carácter sumativo, tanto a nivel del sistema (cuadrante superior derecho) como de la escuela (inferior derecho). Es decir, son pruebas censales que responden a los resultados respecto al currículo académico entre años. De acuerdo con la ACE (2018), esto se traduce en una pérdida del verdadero sentido de la evaluación: entregar información para retroalimentar la enseñanza y así mejorar los aprendizajes. También es posible observar que existe una preponderancia de evaluaciones a gran escala, lo que invisibiliza la evaluación realizada por los docentes al interior del aula en su trabajo cotidiano.

Con el fin de buscar un equilibrio, se han establecido los siguientes objetivos para desarrollar y consolidar la realización de pruebas segmentadas (ACE, 2018):

- Disminución en un 50 % de las evaluaciones censales Simce.
- Incorporación de evaluaciones de carácter muestral para realizar un monitoreo de áreas importantes del desarrollo educativo como son Formación Ciudadana y las competencias generales de la Educación Técnico Profesional.
- Disposición de evaluaciones externas para ser usadas internamente por los establecimientos, con el propósito de retroalimentar las prácticas pedagógicas y la gestión curricular.
- Entrega de herramientas y recursos para apoyar la evaluación que llevan a cabo los docentes, con el apoyo de recursos y materiales que orienten el uso pedagógico de los datos.
- Mejora en la información que llega a las escuelas, para que esta pueda ser utilizada en la toma de decisiones pedagógicas.
- Avance en el desarrollo de una política y plan de fortalecimiento de la evaluación que promueva la evaluación formativa.

Se destaca, además, la implementación de nuevos estudios muestrales, como la prueba de Formación Ciudadana que entregará información valiosa respecto de las habilidades que manifiestan los estudiantes en esta área, aspecto central para el desarrollo del país, y la prueba de competencias generales de la Educación Técnico Profesional.

Por último, en relación con la evaluación como un todo, según lo dicho anteriormente, la ACE también implementa evaluaciones de procesos de gestión escolar mediante las Visitas de Evaluación y Orientación del Desempeño que consiguen evaluar el avance de la gestión de las escuelas y a sus sostenedores, de acuerdo con los Estándares Indicativos

de Desempeño (EID). Luego entregan un diagnóstico externo que busca aportar a la escuela en el contexto de su desarrollo pedagógico e institucional y en función de sus características y necesidades particulares (ACE, 2017).

Existen dos grandes tipos de visitas: las Integrales, espacios de observación y diálogo estructurado con todos los actores de la comunidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento en las escuelas de más bajo desempeño. Y las de Aprendizaje, que sistematizan prácticas significativas para el desarrollo de los estudiantes y el proceso de mejoramiento institucional, a partir de experiencias observadas en establecimientos, en contextos de alta vulnerabilidad, que obtienen logros importantes.

Caso Brasil: fomento del uso de datos

El INEP tiene como misión apoyar la formulación de políticas educativas de Gobierno de diferentes niveles para contribuir al desarrollo económico y social del país. El INEP realiza investigaciones sobre la educación utilizando las bases de datos que obtiene de las diferentes mediciones periódicas. El objetivo de estas investigaciones es producir datos que permitan evaluar la calidad de los programas educativos y generar espacios de debate que redunden en el mejoramiento de las políticas educativas. Por otro lado, financia investigadores interesados en utilizar los datos que se obtienen de las evaluaciones, proporcionando la información necesaria para promover la investigación desde diferentes sectores de interés.

El INEP creó el Banco de Propuestas Innovadoras sobre Evaluación de Educación Básica con el objetivo de difundir herramientas, basadas en el uso de tecnologías de la información, que faciliten el acceso de los estudiantes de escuelas públicas a los procesos de medición y aumentar la participación de la comunidad en los procesos de evaluación educativa. El Banco incluye las plataformas QEdU y Geekie Games.

QEdU (qedu) es la plataforma de datos abiertos de educación más grande de Brasil. El proyecto fue concebido y financiado en el 2011 por la Fundación Lemann, con el objetivo de hacer más accesibles y claros los datos de evaluación de la Prova Brasil a los ciudadanos, estimular el debate público entre periodistas, maestros, familias y alumnos, y así contribuir a mejorar la calidad de la educación. Uno de los pilares del sistema es que presenta el grado de avance en educación, clasificado por temáticas y por Estados. La fuente de los datos es el INEP. Las actividades de divulgación han incluido cursos y asesorías a periodistas, eventos como seminarios de gestión escolar, ferias educativas y hackatones⁸.

La experiencia de QEdU es un ejemplo del trabajo conjunto entre la empresa privada y quien produce los datos. La Fundación Lemann financió el desarrollo de la plataforma por parte de la empresa Meritt Informação que utilizó tecnologías innovadoras y un diseño moderno para facilitar el acceso a los datos educativos. Adicionalmente, se observa que facilitar el acceso a los datos educativos ayuda a los gerentes, directores, maestros y todas las partes interesadas a tomar mejores decisiones en educación.

3. Análisis de impulsores estratégicos

⁸ Encuentro de programadores cuyo objetivo es desarrollar colaborativamente software y hardware.

Esta sección presenta las fuerzas externas o impulsores que pueden afectar la estrategia del Icfes y por lo tanto deben ser tenidos en cuenta en la formulación estratégica institucional. Estos son: los impulsores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.1 Impulsor político

En relación con el componente político, tanto en la investigación de fuentes secundarias como en las entrevistas realizadas a los agentes externos, se evidenció que este impulsor es fundamental para la consecución de los objetivos y la estrategia que desarrolle el Icfes. En el caso particular del Instituto, el componente político se entiende como el sistema compuesto por el Gobierno nacional, el MEN y los diferentes acuerdos internacionales y los proyectos en materia del desarrollo de política sectorial que generan influencia sobre el quehacer de la entidad.

En ese sentido, el análisis desarrollado muestra cómo la coyuntura es favorable si se tiene en cuenta el impulso y la preponderancia que se le ha dado a la evaluación de la calidad de la educación y la investigación. Se observa que los lineamientos establecidos en materia de los ODS y el PMI, en una visión a largo plazo, relacionan los retos con un contexto educativo cambiante, caracterizado por la incursión de formas más modernas y flexibles de pensar la educación. Retos en los cuales se contemplan componentes transversales de inclusión, universalización y acceso de la educación.

Los hallazgos del diagnóstico externo exponen la importancia del papel del Icfes como un actor que puede aportar a la toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas en un contexto educativo altamente cambiante. Sin embargo, existe un consenso sobre la naturaleza jurídica de la entidad que juega un papel ambivalente al generar limitaciones. Desde el lado positivo, le otorga cierto grado de independencia respecto al enfoque de la evaluación, el reporte de la información y su contribución a la política pública. Eso le ha permitido posicionarse como un referente a nivel nacional e internacional en temas investigativos. Por último, de acuerdo con las personas entrevistadas, el respaldo del Gobierno contribuye al posicionamiento y reconocimiento que tienen actualmente.

Esta naturaleza especial establece una serie de condiciones que limitan el manejo independiente del personal y los procesos de contratación, eso implica que el Icfes debe acogerse a las políticas de austeridad del Gobierno nacional.

Por otro lado, el Ministerio de Educación en cabeza de la ministra o el ministro preside la junta directiva y tiene gran influencia en definir la agenda del Instituto. En este sentido, se insiste en la importancia de que exista claridad y coherencia en el tiempo, respecto a las prioridades de la agenda del Ministerio con respecto a la evaluación de la educación en el país.

Si bien es fundamental la vinculación del ministerio en el órgano de gobierno, en tanto que se enriquece la perspectiva del Icfes y de orientación técnica, también es claro que el Icfes por su naturaleza y por los procesos que maneja requiere un horizonte de dirección de planeamiento de muy largo plazo, que demanda su función eminentemente técnica.

En términos de gobernanza, los expertos externos difieren en opiniones respecto a la composición de la junta directiva. Hay quienes argumentan que debe tener una participación de diferentes grupos de interés, desde el sector privado hasta los evaluados; otros sostienen que la composición actual de la junta debería mantenerse de acuerdo con la dinámica que ha venido dándose, en la cual el presidente de la República nombra a tres

miembros. Los entrevistados, a su vez, destacan la importancia de contar con un equipo directivo con altas capacidades técnicas y manejo político.

En resumen, tanto en las fuentes secundarias como en las entrevistas, se encuentra consenso respecto a la conveniencia de mejorar la comunicación y fortalecer la relación entre el Icfes y el sindicato del Magisterio, en pro de garantizar un proceso satisfactorio de evaluación de la calidad de la educación.

3.2 Impulsor económico

Desde la perspectiva económica, los entrevistados externos coinciden en que el Icfes se enfrenta a un reto asociado a la actual coyuntura económica del país: la reducción del número de matrículas universitarias en los periodos académicos. De acuerdo con las estadísticas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), la relación entre inscritos y matriculados ha decrecido y se evidencia este fenómeno en el 2017 cuando de un total de 1.276.557 inscritos, solo se matricularon 487.511 personas (*Dinero*, 2019). Esta cifra de matriculados representa un 7 % menos que la reportada en 2016, año que alcanza un número de 529.534 matrículas.

De acuerdo con el informe realizado por la revista *Dinero* (2019), la Asociación Colombiana de Universidades (Ascun) explica que esta situación se debe al cambio de política del Icetex, en la financiación de los estudiantes de primer ingreso, que solo respalda a quienes pretenden ingresar a programas acreditados. Una prueba de esto se encuentra en el decrecimiento del 10 % de los matriculados en instituciones de educación superior privadas, en donde el número pasó de 285.833 a 255.462 entre 2016 y 2017, respectivamente (Fodese, 2019).

Otras razones que manifiestan son la falta de motivación por estudiar una carrera profesional ante los obstáculos para conseguir empleo; la dificultad en obtener financiación; los costos de las matrículas, y la capacidad de endeudamiento de las familias. En esta línea, el reporte señala que la ministra de Educación enfatizó que, en épocas de desaceleración económica la demanda universitaria se afecta de inmediato (*Dinero*, 2019). Esta circunstancia repercute en el Icfes puesto que representa un menor número de pruebas Saber Pro y, por lo tanto, se reducen los ingresos de la Institución.

Los expertos y la literatura al respecto, además, dan cuenta de un nuevo fenómeno en el mercado y el entorno laboral, en el cual las personas optan por desarrollar competencias específicas que reemplazan la educación superior (*Dinero*, 2019). En consecuencia, un mayor número de personas prefieren obtener una certificación en cursos de formación no tradicional. De acuerdo con informaciones del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodese)⁹, expertos en educación señalan que los colombianos consideran que la educación superior no les ayudará a tener un mejor nivel de vida (2019).

⁹ El Fondo de Desarrollo de la Educación Superior, FODESEP, es una organización de economía mixta vinculada al Ministerio de Educación Nacional de Colombia, de derecho privado, sin fines de lucro, de interés social, organizada bajo los principios de economía solidaria, creada por la Ley 30 de 28 de diciembre de 1992 y regulada por el Decreto 2905 de 31 de diciembre de 1994. Su misión es financiar y cofinanciar planes, proyectos y programas, contribuyendo al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES).

La relevancia que toman estos cursos se encuentra en el aumento del 98 % de esta modalidad en los últimos diez años, de acuerdo con el MEN (*Dinero*, 2019). Por otro lado, según las cifras reportadas por Coursera, plataforma virtual de cursos, tienen registradas 190 universidades del mundo que han ayudado a formar 43 millones de personas mediante un portafolio de más de 3.600 cursos.

Esto tiene incidencias en los ingresos que percibe el Icfes por las pruebas, pero a la vez, se presenta una oportunidad para contextualizar y concebir una posible línea de negocio en torno al diseño de pruebas que midan este tipo de cursos y las habilidades que en ellos se despliegan.

3.3 Impulsor social

El impacto de la migración venezolana en los diferentes ámbitos de la sociedad colombiana señala la importancia de analizarla en relación con la institucionalidad nacional.

Según estadísticas oficiales, se han triplicado las matrículas en los colegios públicos ubicados en la frontera con Venezuela (Rojas, 2018). En Cúcuta, por ejemplo, la Secretaría de Educación Municipal registró 1.483 niños venezolanos en el 2017. En febrero de 2018, ese número ascendió a 3.179 y lo más probable, según los expertos, es que continúe creciendo.

Si bien el sistema educativo colombiano ha respondido a los actuales requerimientos, no se deben desconocer situaciones críticas como el hacinamiento en los establecimientos educativos que acogieron a niños y jóvenes del país vecino, en detrimento de la calidad educativa y el aprendizaje (Rojas, 2018).

Por otra parte, los procesos de evaluación de la calidad de la educación en Colombia han abierto una brecha entre los niños y jóvenes venezolanos, que acoge el sistema educativo colombiano y los nacionales, debido a la desigualdad de niveles educativos en asignaturas como matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, química y física. Esto se convierte en un reto al momento de aplicar herramientas de medición capaces de capturar en estado real la progresión del aprendizaje.

En ese sentido, se recomienda la utilización de pruebas dirigidas a población migrante y garantizar su respectiva financiación por parte de las entidades competentes. La investigación arrojó que, a nivel internacional, se cuenta con las siguientes herramientas: International Civic and Citizenship Study (ICCS), International Computer and Information Literacy Study (ICILS), Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS), Third Regional Comparative and Explanatory Study (TERCE) y Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS).

3.4 Impulsor tecnológico

En el informe *State of the Future 19.0* (Glenn et al., 2017) se señalan aspectos importantes que proporcionan un contexto que ayuda a tomar mejores decisiones, con especial énfasis en el papel de la inteligencia artificial en los procesos de desarrollo a nivel mundial. Para efectos del presente diagnóstico, se presentan a continuación las principales acciones propuestas frente al desafío que representa dar respuesta a ¿cómo puede la

educación y el aprendizaje hacer que la humanidad sea más inteligente, conocedora y suficientemente sabia para abordar los desafíos globales?

- Promover el incremento de la inteligencia individual y colectiva como un objetivo nacional de educación.
- Incrementar los fondos para investigación y desarrollo sobre inteligencia artificial.
- Promover la formación continua en línea anticipándose al envejecimiento de la sociedad y los cambios tecnológicos.
- Las escuelas de formación docente deben mostrar cómo las diferentes estrategias de enseñanza afectan la actividad neuronal de sus estudiantes.
- De forma paralela a la educación básica, crear un aprendizaje basado en la investigación a un ritmo propio para la auto-actualización.
- Explorar modelos alternativos de educación y aprendizaje.

Lo anterior representa un reto bastante significativo para todas instituciones involucradas en los sistemas educativos, pues requiere fundamentalmente de la consolidación de un entorno tecnológico que permita el desarrollo sostenible de las actividades y que pueda adoptarse según condiciones particulares. La mejora progresiva de la calidad de la educación, que se debe evidenciar por medio de las mediciones correspondientes, le significa al Icfes esfuerzos importantes por mantenerse a la avanzada de estos cambios.

Es importante resaltar que el Icfes es visto desde la perspectiva de los entrevistados como una entidad que está a la vanguardia en la implementación de nuevas tecnologías, gracias a alianzas con universidades, centros de investigación e institutos pares. Estas alianzas, así como la promoción del desarrollo de capacidades dentro de la organización, son fundamentales para que el Instituto siga teniendo un desempeño sobresaliente.

Sin embargo, se identifican una serie de retos adicionales dentro de las megatendencias de las pruebas adaptativas por computador que demandan el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para masificar su aplicación¹⁰, reconociéndoles los beneficios y contribución a mejorar los niveles de inclusión.

Otro de los retos prioritarios que el Icfes debe abordar es la prevención de fraudes en la presentación de las pruebas con el uso de diferentes tecnologías que garantice el cumplimiento de los objetivos de la prueba y los principios con los cuales se desarrollan.

Una oportunidad para la difusión de los resultados del quehacer del Icfes es el desarrollo de estrategias de comunicación por medio de dispositivos móviles que masifiquen los resultados e información útil para sus diferentes grupos de interés.

4. Conclusiones de contexto externo

- Este proceso de planeación estratégica está en concordancia con los lineamientos y compromisos sectoriales e institucionales que se establecen en acuerdos internacionales, la política pública y sus respectivos despliegues. Adicionalmente, es coherente

¹⁰ Otros aspectos limitantes son la conectividad a nivel territorial, pues aunque se tuviera una mayor cobertura tecnológica, no existe garantía de flujo de datos y en ocasiones tampoco de fluido eléctrico.

con las responsabilidades especificadas por la agenda de la educación y las actividades estratégicas para el sector.

- Manteniendo la innovación permanente en su quehacer, en los próximos años el Icfes debe continuar el esfuerzo institucional en los siguientes temas: 1) acceso igualitario a poblaciones con enfoque diferencial y su consideración como insumo valioso para el mejoramiento de la calidad educativa; 2) implementación y evaluación de prácticas diversas enfocadas al contexto rural; 3) educación que promueva la cultura, ciudadanía, valoración de la diversidad, y competencias socioemocionales; 4) incorporación de las TIC no solo como soporte de los procesos de medición y monitoreo, sino para la divulgación de información de calidad, oportuna y pertinente; 5) seguimiento al desarrollo de la primera infancia, y 6) formación y evaluación docente.
- De acuerdo con las experiencias internacionales, el éxito de la implementación de pruebas adaptativas está relacionado con el impulso que se recibe por parte del Gobierno en términos de institucionalidad, planeación a largo plazo e inversiones. En algunos casos, dicha implementación se ha fortalecido con la creación de asociaciones público-privadas y la participación de fundaciones empresariales. Es recomendable fortalecer las relaciones que permitan potencializar el papel del Icfes.
- En el marco de las megatendencias identificadas en el campo de la evaluación de la educación, el Instituto se encuentra frente al reto de contar con una estructura tecnológica robusta que permita soportar la aplicación de pruebas estándar y adaptativas por computador a nivel nacional. De la misma manera, garantizar la inclusión y la equidad dentro de la educación demanda especial énfasis en el desarrollo de una evaluación de habilidades del siglo XXI. En este sentido es importante resaltar los esfuerzos del Icfes en la realización de pruebas piloto que permitan tener una primera aproximación sobre el tema.
- Dentro de los procesos evaluativos llevados a cabo por el Instituto se debe hacer énfasis en el análisis de los entornos de las instituciones educativas, como elemento fundamental en la progresión del aprendizaje de los estudiantes sobre todo a nivel preescolar. Con esto se contribuye significativamente al logro del ODS 4.
- De acuerdo con las experiencias internacionales, el éxito de la implementación de pruebas adaptativas está relacionada con el respaldo institucional por parte del Gobierno, las acciones a largo plazo y el apoyo en inversión tecnológica de forma continua en el tiempo, así como la participación del sector privado. En este sentido, se deben fortalecer las relaciones que permitan potenciar el papel del Icfes.
- Frente a las evidentes brechas en los niveles educativos de los niños y jóvenes venezolanos acogidos por el sistema educativo colombiano, es importante anticiparse a incorporar herramientas de medición capaces de capturar el estado real de la progresión en el aprendizaje de esta población y los posibles efectos que esta situación pueda causar en los resultados consolidados de las pruebas a nivel nacional.
- El factor tecnológico juega un papel muy importante en las innovaciones para evaluar, aplicar y divulgar los resultados. En algunos de estos elementos es posible que el Icfes logre generar victorias tempranas sin depender del todo de condiciones externas para lograrlo.
- La creciente disminución de las matrículas universitarias registradas por el SNIES, puede tener una repercusión económica considerable sobre el Icfes. Esta situación

obliga al Instituto a prepararse mediante el diseño de estrategias de mitigación entre las que sobresalen la consecución de nuevas líneas de negocio.

- En resumen, con relación a las megatendencias y referentes internacionales, es evidente que a futuro el Icfes tendrá una atención creciente a la evaluación de habilidades socioemocionales y desarrollo de cuestionarios socioemocionales. Así mismo, habrá reflexionado sobre la evaluación a nivel preescolar y en la primera infancia; también se seguirá avanzando en el uso de pruebas adaptativas para diferentes poblaciones, que ofrecen grandes oportunidades en la evaluación; de la misma forma que se tendrá un creciente avance en materia de inclusión para etnias y población en discapacidad, buscando pruebas diferenciadas. Finalmente, se espera el uso de la inteligencia artificial en pruebas de escritura y otras aplicaciones, como posibilidades reales de esta revisión de contexto internacional.

II. ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

El análisis de contexto interno del Icfes que se presenta en este acápite se centra en tres aspectos: (1) la importancia estratégica que tiene el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para el Icfes y la articulación entre el MIPG y el Plan de Acción Institucional (PAI), (2) en el análisis de contexto interno se revisó el marco estratégico institucional 2016-2019 y (3) la identificación de logros y retos del Instituto en años recientes.

1. Aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Icfes

1.1 Descripción general y resultados del Índice de Desempeño Institucional

En este apartado se expone la importancia estratégica que tiene el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para el Icfes. Según el Decreto 1499 de 2017, “el MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”. Está compuesto por siete dimensiones que se presentan en la siguiente figura.

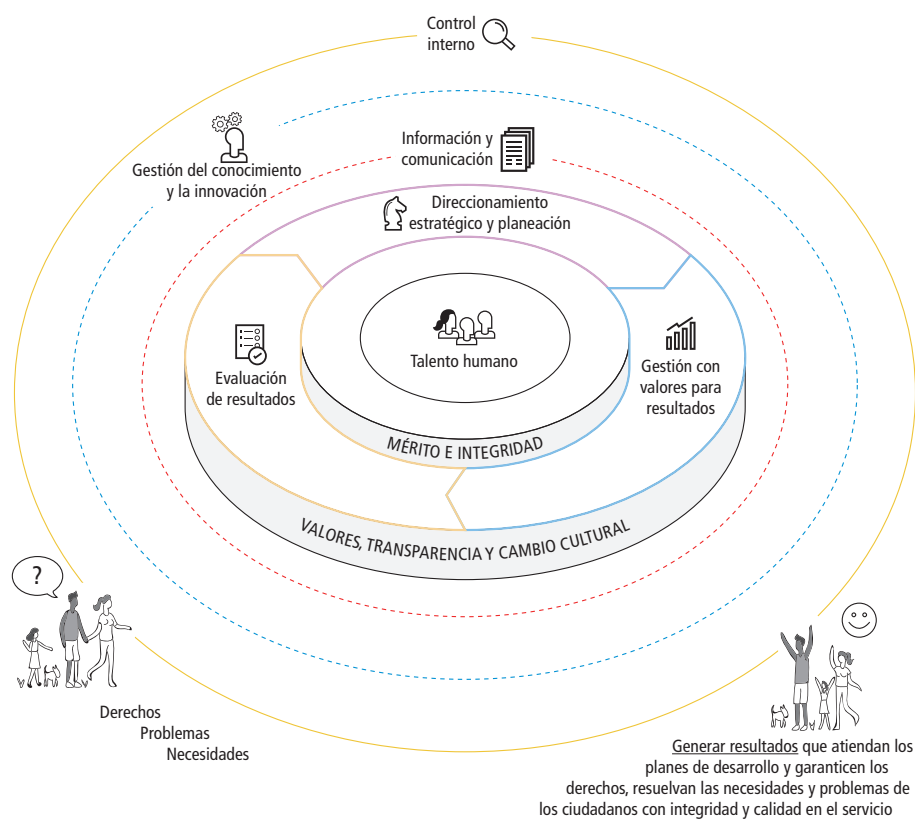


FIGURA 7. Dimensiones del MIPG. Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017).

La entidad debe reportar información en el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) para medir cada una de estas dimensiones. Los resultados del FURAG identifican las oportunidades de mejora de la entidad, (mediante la medición del Índice de Desempeño Institucional, y con estos datos, el organismo público realiza un plan de mejoramiento para suplir las problemáticas encontradas. Es importante mencionar que estos resultados se generan para toda la rama ejecutiva con el fin de establecer un *ranking* de las instituciones. La Tabla 5 - Resultados de las dimensiones del MIPG para el Icfes en 2018 - presenta los resultados obtenidos por la entidad en la última medición.

TABLA 5. Resultados de las dimensiones del MIPG para el Icfes en 2018

Icfes 2018						
Índice de desempeño <i>institucional</i> 84.2						
Dimensiones						
Talento Humano	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión para Resultados con Valores	Evaluación de Resultados	Información y Comunicaciones	Gestión del Conocimiento	Control Interno
84.5	81.7	84.3	81.9	87.2	86.6	83.2

Fuente: (ICFES, 2019).

El Comité de Gestión y Desempeño Sectorial del MEN, presenta cuatro recomendaciones principales para mejorar la gestión y el desempeño institucional del Icfes: “1) Fortalecer la planeación estratégica en aspectos como: la identificación y manejo de riesgos y controles, indicadores de seguimiento y evaluación, un enfoque étnico e identificación de recursos. 2) Reducir los costos y requisitos de trámites. 3) Fortalecer la gestión documental en temas tales como: la implementación de las Tablas de Retención Documental (TRD) y la reducción de los Fondos Documentales Acumulados (FDA). 4) Fortalecer el sistema de control interno a través del esquema de las líneas de defensa” (ICFES, 2019).

2. Evaluación del marco estratégico institucional del cuatrienio 2016-2019

En esta sección se analizarán los elementos estratégicos de la misión, la visión y la Mega del Icfes con la finalidad de establecer si en el momento actual, responden a las necesidades de la institución. El propósito es determinar, a partir de la revisión de información secundaria y el análisis de información primaria, dónde se encuentra y a dónde quiere llegar la entidad en los próximos años. Este será el punto de partida para guiar la formulación de la estrategia del próximo cuatrienio 2020-2023.

2.1 Misión

A continuación, se presenta un análisis de la estructura de la misión desde el campo normativo, las palabras claves que la conforman y, al final, se evidencia el nivel de cumplimiento percibido por funcionarios de alto rango del Instituto.

Desde la normatividad

La Ley 1324 de 2009 establece la misión institucional: “el Icfes tendrá por objeto ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación. De la misma manera el Icfes podrá realizar otras evaluaciones que le sean encargadas por entidades públicas o privadas y derivar de ellas ingresos, conforme a lo establecido en la Ley 635 de 2000”.

Es así como la primera parte del objeto del Icfes se refleja en la misión de forma literal; sin embargo, la posibilidad de realizar otras evaluaciones distintas a las del sector educativo no se manifiesta. Esto podría tener consecuencias a nivel interno y externo, ya que de entrada la institución no concibe su misión para un objeto social de mayor alcance y esto puede derivar en limitaciones para su funcionamiento y estructura, así como en una proyección parcial de su imagen institucional (dejando de lado un amplio campo de posibilidades dentro de su oferta de servicios).

Esto implica repensar la orientación estratégica de la entidad, revisar la composición adecuada de este elemento y analizar a la luz de los nuevos retos, la pertinencia de incorporar los nuevos negocios o los servicios de evaluación en otros sectores, como parte visible de su misión.

Es necesario que el instituto mantenga su operación conforme a lo definido en la ley, y teniendo siempre presente los constantes cambios del contexto que generan los nuevos retos para desempeñarse a cabalidad desde la misión.

Análisis de palabras claves

Las siguientes palabras de la misión son de particular importancia porque permiten inferir el alcance del Icfes en el sector de la educación. Es esencial concertar su entendimiento entre todos los agentes relevantes que aportan al cumplimiento del quehacer institucional, en particular:

- **Todos sus niveles:** se refiere a evaluar la educación en todas las etapas. Actualmente, el Icfes realiza evaluaciones en primera infancia, básica primaria, secundaria y superior. Sin embargo, la ley solo establece como obligatorios los exámenes Saber 11.º y Saber Pro, los cuales se evalúan al finalizar la educación media y la superior, respectivamente. La falta de obligatoriedad de evaluación en las otras etapas de la educación hace que estas pruebas no tengan una continuidad y unos recursos asignados. Eso implica que, en la actualidad, la misión de evaluar la educación en todos los niveles se cumple solo de manera parcial. Otro factor para tener en cuenta es que, para realizar las pruebas no obligatorias, como Saber 3º, 5º y 9º, el MEN eventualmente puede contratar otra institución diferente al Icfes. Eso significa un riesgo que puede afectar el cumplimiento de la misión.
- **Ofrecer información:** este aspecto es de vital importancia al tener el Icfes la capacidad de obtener información sobre la diversidad de las condiciones, económicas, sociales y culturales del país, que pueden afectar directamente la educación. Este quehacer tiene un alto impacto ya que la Institución ofrece evidencias para que el Gobierno nacional comprenda las diferencias y características que deben atender las políticas públicas para asegurar la calidad de la educación en las diferentes regiones. Aún existen brechas en este aspecto.

El nivel de cumplimiento de la misión

De acuerdo con las apreciaciones del equipo directivo del Icfes, el quehacer de la Institución se puede definir en cuatro aspectos:

- Elaborar e implementar los Exámenes de Estado obligatorios que se aplican todos los años.
- Promover la línea de nuevos negocios que, aunque no se refleja en la misión, sí se está realizando y se materializa, por ejemplo, con la aplicación de pruebas de conocimiento para otras entidades públicas como la Policía Nacional, y de carácter diagnóstico y formativo para los docentes.
 - ▶ Adelantar investigaciones en dos ámbitos que inciden en la calidad educativa: el uso de los datos para la investigación sobre los factores que afectan la calidad de la educación, y otro a nivel interno para mejorar los procesos de evaluación.

Por otro lado, los funcionarios mencionan la importancia de establecer un rol más predominante para la investigación. Particularmente, definir qué tipo de investigación y cuáles deben ser los esfuerzos del Icfes en: la promoción de la investigación externa con las bases de datos que genera la institución; la generación de investigación interna con los datos; la investigación cuyo enfoque sea el mejoramiento de la calidad de las pruebas.

Se identifica, entonces, la importancia de crear conocimiento dentro de la entidad y, esto a su vez, se concibe como soporte para mejorar el entendimiento de los datos y marcos teóricos de construcción de las pruebas, para así facilitar la interpretación de datos que realizan terceros. Es una discusión que tiene diferentes líneas de encuentro, todas positivas. Lo importante es que la entidad como un todo, defina el camino a seguir en relación con su misión.

Componentes esenciales

Diferentes autores de teorías sobre los elementos de la gestión gerencial y administrativa mencionan que la misión debe contar, por lo menos, con los siguientes elementos básicos para entender a cabalidad el propósito de la entidad u organización: 1) identificar quiénes somos (la entidad); 2) qué hacemos (descripción de los bienes o servicios que se ofrecen); 3) para quién lo hacemos (identificación de los grupos de valor o grupos de mayor interés), y 4) para qué lo hacemos (cuál es el impacto que se quiere generar, en el caso del Icfes sería el valor público de su gestión).

El análisis de la composición actual de la misión del Instituto muestra que el nombre de la entidad no aparece en su descripción. Por lo tanto, esta declaración puesta sin contexto en cualquier medio, aplicaría a una organización diferente al Icfes con una misión similar y características de tercer sector o sector privado. En relación con el segundo elemento, no se identifican todos los servicios que por la normativa está en capacidad de ofrecer; tampoco se da respuesta al tercer elemento que presenta los grupos de valor para quienes trabaja la institución.

2.2 Visión

Se presenta el análisis de la visión actual del Icfes seguido de su composición y nivel de cumplimiento actual. Así se describe al Instituto: “En el 2025, el Icfes será la entidad referente de la evaluación de la educación en el país con una presencia reconocida internacionalmente por sus resultados en investigación”.

Análisis de palabras claves

- Referente de la evaluación de la educación en el país: En la actualidad, el Icfes es una entidad referente en la evaluación de la educación en el país. El 100 % de los entrevistados lo manifiestan y esto se confirma, por ejemplo, al encargarse de: construir y aplicar las diferentes pruebas para evaluar la educación, incluidas las no obligatorias como la prueba Saber 3.º, 5.º y 9.º; diseñar y aplicar pruebas de conocimiento para otras instituciones públicas como la Policía Nacional, y más recientemente, la evaluación de docentes del Magisterio. El Icfes compite en un mercado creciente de organismos que pueden desarrollar un objeto similar (por ejemplo, centros de investigación o pensamiento de universidades, fundaciones, corporaciones educativas, entre otros).

En este punto debe resaltarse que no solo son referentes de la evaluación a nivel nacional, sino también en el contexto de América Latina. En el 2018, el Icfes fue contratado para realizar las pruebas de Tercer Grado del Primer Ciclo de Educación Secundaria para República Dominicana (Icfes, 2018), contrato que tiene una segunda parte que actualmente está iniciando bajo la batuta de la Dirección de Evaluación. Estas son acciones que permiten inferir el reconocimiento institucional.

- Reconocimiento internacional por sus resultados en investigación: los diferentes líderes entrevistados manifiestan que sigue vigente esta segunda parte de la visión. En la actualidad, se ha avanzado en la consolidación de los procesos de investigación que realiza el Icfes. Por ejemplo, existe un proyecto estratégico que busca que la unidad de investigaciones se convierta en grupo de investigación reconocido por Colciencias, cuyo eje principal sería estudiar los factores que afectan la calidad de la educación. Por otro lado, cabe mencionar que, en temas de investigación, el Instituto tiene dos campos de acción: el primero, la gestión de proyectos de investigación, el Icfes es reconocido por el Seminario Internacional de Investigación sobre la Calidad de la Educación que realiza cada año, y por las convocatorias externas que incentivan a los investigadores a profundizar en temas de calidad educativa y que buscan promover el uso de datos que genera la entidad. El segundo, la realización de proyectos de investigación sobre la calidad de la educación en el ámbito interno significó atraer un talento humano especializado que diera respuesta a esta actividad (Jaramillo, 2019). Para lograr un mayor resultado, es importante definir el tipo de investigación (interna o externa) que le apunta el Icfes según sus capacidades actuales y potenciales.

En la Figura 8 - Perspectivas de los directivos sobre la visión, se observan las distintas perspectivas que tienen algunos directivos sobre cuál debería ser la visión de la institución en diez años. Se identificaron los siguientes factores en común: 1) ser referentes en evaluación en el contexto internacional aprovechando las tecnologías; y 2) lograr reconocimiento por la investigación sobre calidad educativa y por promoverla externamente. Se infiere que todos los directores y jefes de área conciben

una idea similar del Icfes para los próximos años, lo cual es positivo dado que esta alineación hará mucho más sencillo un trabajo conjunto para lograrlo.

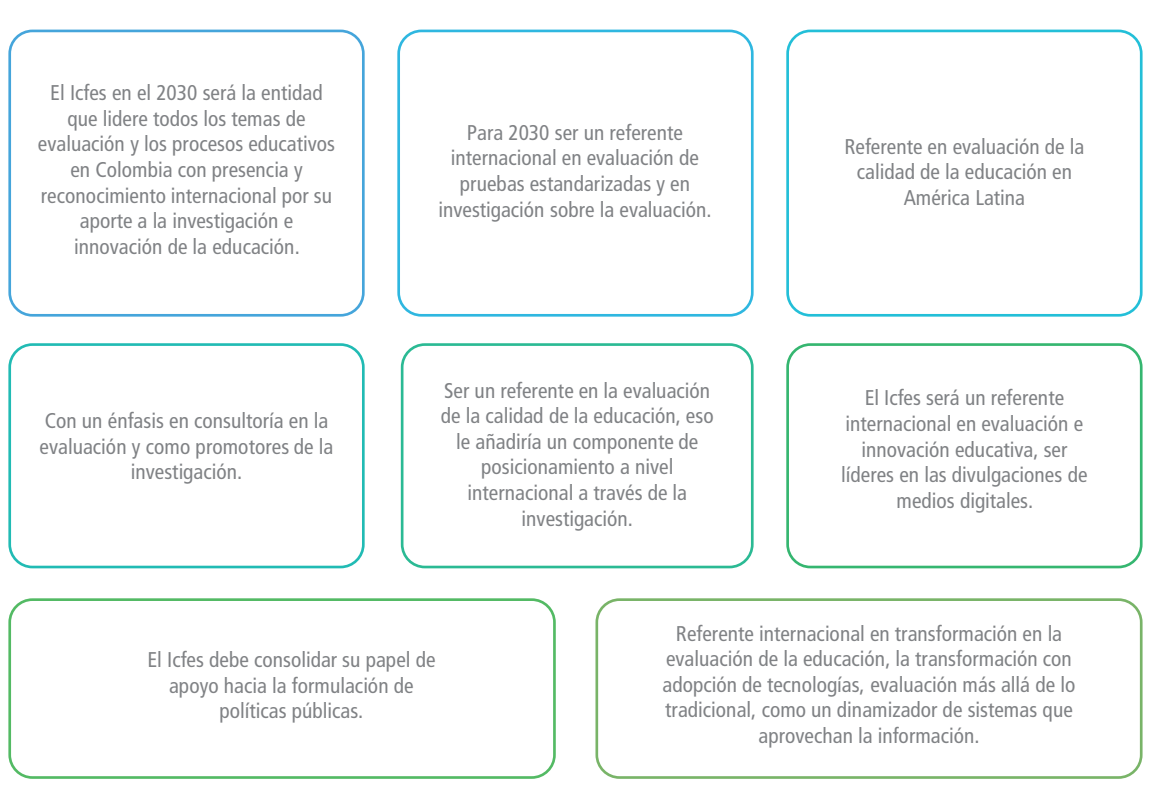


FIGURA 8. Perspectivas de los directivos sobre la visión. Fuente: entrevistas realizadas a miembros del Comité Directivo del Icfes, 2019.

2.3 Mega

En este apartado se relaciona la Mega del Icfes y su análisis: “En el 2019, el Icfes será una entidad que habrá incrementado sus ingresos en mínimo un 20 % derivado de nuevos proyectos”. La Mega se cumplió en el primer año de formulación del cuatrienio 2016-2019, lo que llevó a la entidad a su reformulación para que fuera más ambiciosa. Por esa razón, se estableció en la Mega un incremento anual de los ingresos en un 20 %. En la tabla 6 se observa su nivel de cumplimiento.

TABLA 6. Cumplimiento de la Mega

Año	Mega y meta anual	Ingresos adicionales	Ingreso total
2014		4.728.202.410	4.728.202.410
2015		13.962.022.000	13.962.022.000
2016	27.991.400.000	20.122.631.485	48.114.031.485
2017	6.997.850.000	52.155.676.101	59.153.526.101
2018	6.997.850.000	16.488.349.041	23.486.199.041
2019	6.997.850.000	72.757.834.861	79.755.684.861

Fuente: (ICFES, 2019).

Al tratar de reconocer los motivos que llevaron a la formulación de la Mega actual, se revisó el proceso de planeación 2016-2019 que planteó una Mega más ambiciosa en el 2013 en los siguientes términos: “En el 2025, el Icfes será la entidad de evaluación de la educación más importante de América Latina, reconocida por la calidad y pertinencia de sus mediciones y se consolidará como el centro de pensamiento sobre calidad educativa, incidiendo en todo el sector educativo. Así mismo, el Icfes habrá incursionado estratégicamente y con éxito en nuevos servicios de evaluación que contribuyan a la toma de decisiones, que promuevan la competitividad y la inclusión social” (ICESI, 2015).

En la formulación 2013-2016, se realizó un estudio jurídico que evidenció los elementos que era necesario reformar para alcanzar la estrategia planteada; entre esos se destaca la reforma al régimen laboral de la Ley 1324 de 2009, la cual define que los empleados de la entidad son empleados públicos y restringe un carácter más flexible al momento de contratar personal requerido para cumplir la Mega (Oportunidad Estratégica, 2013).

No obstante, al no lograrse la reforma legislativa, se deduce que la entidad estuvo limitada a cumplir la Mega estipulada en ese momento; por lo tanto, la formulación 2016-2019 formó parte de la visión a largo plazo mientras que la Mega del cuatrienio se concentró en lo financiero. Es importante resaltar la generación de nuevos ingresos que, en efecto, se alcanzó y, sin duda, marcó una pauta para demostrar que la entidad ha logrado cumplir los retos de los nuevos negocios a un alto costo, como se verá más adelante, en términos de talento humano y desgaste organizacional.

En conclusión, para que la Entidad pueda plantearse una Mega más arriesgada, es necesario trabajar de forma decidida en la gestión de ajustes normativos y estructurales que le permitan al Icfes responder a todos los desafíos que plantea tener una Mega de ese estilo.

2.4 Mapa estratégico y cuadro de mando integral

En este apartado se hace una revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el Icfes en el periodo 2016-2019.

De acuerdo con la Tabla 7 - Seguimiento a objetivos estratégicos 2016-2019 de seguimiento de los objetivos estratégicos para el mes de julio de 2019, siete de ellos se cumplen en el 100 % y los dos restantes, registran un avance superior al 85 %. Estas cifras se pueden interpretar de dos formas: por un lado, indican que el Instituto cumple a cabalidad con su trabajo; por otro, que los objetivos o metas establecidos en el horizonte de los cuatro años no eran tan ambiciosos o retadores y, por eso, se cumplieron plenamente. En consecuencia, en el proceso de diagnóstico que aquí se presenta, como se observa más adelante, juegan un papel central las fuentes primarias y entrevistas a directivos y jefes de oficinas asesoras para identificar en detalle los logros y la orientación estratégica de la entidad.

Conviene en este punto hacer un análisis del seguimiento a los objetivos estratégicos, ya que constituyen el centro de la medición de la estrategia de la entidad y permite analizar el proceso de formulación, como punto de partida en la planeación estratégica 2020-2023.

En la revisión de los planes de acción de 2017, 2018 y 2019 se examina la categorización de los objetivos estratégicos definidos para el 2016-2019 en función de las dimensiones del MIPG. Para el 2017, los objetivos estratégicos se categorizan de acuerdo con las

dimensiones establecidas en el MIPG-1 y, para los años 2018 y 2019, con base en el MIPG-2. En 2017 y 2018, no todos los objetivos estratégicos se encuentran incluidos en el *Plan de acción institucional*, por ende no estaban relacionados con proyectos específicos. Para el 2019, los nueve objetivos estratégicos se incluyen en el *Plan de acción* y se asocian a proyectos específicos. Cabe aclarar que, si los objetivos estratégicos no están explícitos en el plan de acción, no significa que el Icfes haya dejado de impulsar su cumplimiento. Con esto se quiere llamar la atención sobre la necesidad de establecer, desde el principio, unas bases sólidas en el proceso de planeación.

En el *Plan de acción institucional 2017*, el objetivo es: “Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización” de la “perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional”. No se encuentra asociado a ningún proyecto estratégico que sería la forma, en alguna medida, de hacer un seguimiento de su avance. El *Plan de acción 2018* contiene seis objetivos estratégicos que no se encuentran asociados a ningún proyecto: “incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente; fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés; mejorar los procesos administrativos; fortalecer y posicionar el proceso de investigación; generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización, y por último fortalecer el uso de la tecnología”.

Por lo anterior, no es posible hacer un seguimiento del avance de todos los objetivos en el periodo 2016-2019 y, de hecho, al no tener asociados indicadores estratégicos, el seguimiento se limita casi siempre al cumplimiento de proyectos y actividades específicas y no a resultados o impactos generados. Dos análisis se pueden establecer con la Tabla 5 - Seguimiento a objetivos estratégicos 2016-2019: 1) la falta de asociación de objetivos a proyectos estratégicos de forma continua en el periodo 2016-2019 pudo afectar el avance del cumplimiento de esos objetivos. Los dos objetivos con porcentaje de cumplimiento inferior al 100 % forman parte de los objetivos que no siempre tuvieron un proyecto asociado; y 2) es necesario definir indicadores estratégicos, de resultado final o impacto para los objetivos estratégicos. De todas maneras, el análisis de esta información muestra que hay una alineación entre los retos encontrados en la planeación anterior versus los proyectos estratégicos formulados y ejecutados. Ahora la pregunta que persiste es si el desarrollo de estos proyectos verdaderamente generó avances e impactos medibles estratégicamente para la entidad.

Los objetivos estratégicos tienen un horizonte y un alcance más amplio que el cumplimiento de proyectos y, desde el principio de la planeación, se deben definir con una meta en el cuatrienio o el periodo de la planeación, según la entidad. Su monitoreo se debe realizar, al menos, de forma anual. Al respecto conviene precisar que “los indicadores de resultado final o impacto *miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios*. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes” (CEPAL, 2011). Énfasis añadido).

Desde esta perspectiva, la formulación de indicadores estratégicos es pieza clave en el proceso de planeación para tener una separación entre la estrategia y la operación misioanal. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos planteados por el Icfes para el periodo 2016-2019 y su avance, de acuerdo con los proyectos asociados, al 2 de julio del 2019 (ICFES, 2019).

TABLA 7. Seguimiento a objetivos estratégicos 2016-2019

Perspectiva	Objetivo estratégico	Avance objetivo estratégico
Perspectiva de los clientes	Incurcionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente	100 %
	Fortalecer el análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés	100 %
Perspectiva financiera	Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera	100 %
Perspectiva de procesos	Optimizar los procesos misionales	100 %
	Mejorar los procesos administrativos	100 %
	Fortalecer y posicionar el proceso de investigación	100 %
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional	Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización	86 %
	Fortalecer el uso de la tecnología	97 %
	Atraer, retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos	100 %

Fuente: (ICFES, 2019).

Los dos objetivos que no alcanzaron pleno cumplimiento corresponden a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo organizacional. El objetivo “generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización” tiene asociado el proyecto Gobierno de datos que reporta un avance del 86 %, mientras que de cinco proyectos asociados a “fortalecer el uso de la tecnología” se han cumplido cuatro el 100 %. El que se denomina “interoperabilidad-integración de los sistemas de gestión de la institución (aplicativos)” muestra un avance del 83 %.

En la revisión de la información del seguimiento de los planes de acción 2017, 2018 y 2019, se observa la categorización de las actividades y subactividades de acuerdo con las dimensiones del MIPG. Los del 2017 y 2018 no relacionan explícitamente los objetivos estratégicos, mientras que el del 2019 se encuentra organizado por las perspectivas del mapa y los objetivos estratégicos, pero siempre en relación con una categoría mayor que son las dimensiones del MIPG.

En el marco de este diagnóstico un aspecto central para el proceso de planeación 2020-2023 será establecer la articulación del MIPG al PAI, en cumplimiento del Decreto 612 de 2018. Es claro que MIPG le apunta a toda la gestión del Instituto, pero se evidencia que la falta de claridad de esta relación o articulación ha hecho que metodológicamente, la planeación y los objetivos estratégicos se diluyan en las categorías del MIPG. Conviene enfatizar que “el MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (Función Pública, 2019). Es decir, atañe al cómo hacer una mejor gestión mediante el cumplimiento de unas políticas, más no da cuenta de los resultados de la institución.

3. Identificación de retos y logros de la entidad

Esta sección recoge los logros y retos a futuro del Icfes obtenidos como resultado de la revisión documental y de las entrevistas realizadas en las diferentes dependencias. Se toman como base siete elementos de gestión como punto de partida, registrados en la siguiente figura. De ellos se siguen los elementos de la operación misional para cumplir su propósito general y así entregar valor a sus grupos de interés principales.

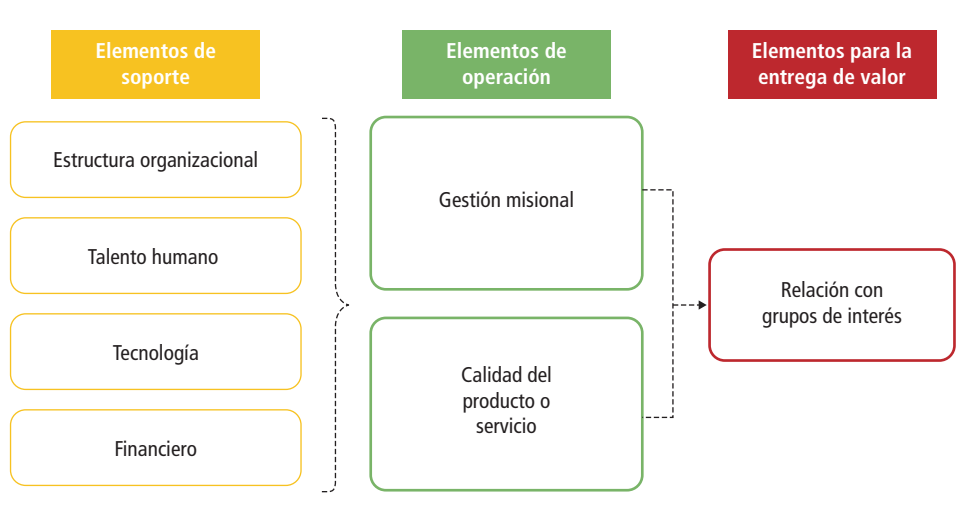


FIGURA 9. Elementos de análisis interno. Fuente: elaboración propia Oportunidad Estratégica 2019.

3.1 Estructura organizacional

Este aparte presenta los retos relacionados con el marco normativo y la flexibilidad en estructura organizacional del Icfes.

Marco normativo

Uno de los principales retos que enfrenta el Instituto es la contratación de nuevo personal para responder de manera oportuna a las necesidades del entorno. Lo anterior trae repercusiones negativas en la gestión de nuevos negocios, porque la entidad debe atender estos requerimientos con el mismo talento humano con el que responde a los procesos misionales, sobrecargando al personal de la institución y haciéndola menos competitiva.

Al reconocer las limitaciones de contratación, la entidad ha realizado gestiones para ampliar su planta de personal e incrementar su capacidad. En el año 2012 el Instituto presentó una propuesta de restructuración al DAFP, para ajustar la capacidad institucional y fortalecer los diferentes procesos. En específico, quería incrementar el número de empleados de planta de 121 funcionarios a 228. Desafortunadamente, la propuesta no fue aprobada.

Si bien la ley 1324 denominó al Icfes como empresa estatal de carácter social del sector de la educación, con autonomía administrativa y patrimonio propio, al mismo tiempo los servidores públicos vinculados a la planta de personal son empleados públicos sujetos al

régimen que regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Todo lo anterior le resta agilidad a la entidad en el cumplimiento de su estrategia debido a la lentitud de los procesos de selección de los funcionarios, la intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil, los ordenamientos de la carrera administrativa, entre otros, pues restringen la flexibilidad del Icfes (Oportunidad Estratégica, 2013).

Cabe mencionar que, en ese mismo año, Oportunidad Estratégica hizo un estudio jurídico (Anexo 2 – Estudio Jurídico Icfes 2013) que incluía la formulación de un proyecto de decreto reglamentario, el cual propone adicionar algunas funciones con sustento en las facultades otorgadas por el legislador, particularmente en la disposición del numeral 13 del artículo del 12 de la Ley 1324 de 2009; funciones que tienen como objetivo robustecer la misión del Icfes y su consolidación en el marco de competitividad internacional. Con esto se buscaba nutrir su capacidad institucional y empresarial, para que el Icfes pudiera lograr una alta competitividad en materia de investigación, promoción de la cultura de la evaluación, y oferta de servicios y productos relacionados con su naturaleza y fines. De acuerdo con las entrevistas realizadas, este reto continúa vigente para la construcción del Plan estratégico 2020-2023.

Estructura organizacional

Durante el diagnóstico se observó la necesidad de hacer ajustes en la estructura organizacional actual, de modo que se pueda responder de mejor manera a los requerimientos de los grupos de interés. Varias de las personas entrevistadas coincidieron en proponer ajustes en las siguientes áreas:

- **Nuevos negocios:** con el propósito de responder ágilmente a los nuevos negocios, y dado el impacto financiero que tiene para el Instituto la posibilidad de generar nuevos recursos que apoyen su proceso misional, varios entrevistados consideran pertinente crear una unidad independiente o dirección especial responsable de la parte comercial y de mercadeo de los nuevos negocios. Esta unidad debe contar con todas las capacidades para atender a los clientes potenciales, generar respuestas a sus requerimientos y necesidades, incluyendo la propuesta económica, y acompañar el proceso de desarrollo del proyecto. Esto repercute, a su vez, en la necesidad de ampliar el talento humano de las direcciones que llevan los procesos misionales, para atender de forma eficiente y efectiva la carga de trabajo que implica responder a la operación tanto de los nuevos negocios como de las pruebas de Estado.

Actualmente, cuando el Icfes asume un nuevo negocio, se genera una sobrecarga en todas las direcciones involucradas, lo que podría comprometer las pruebas de Estado. En palabras de uno de los entrevistados “los nuevos negocios no se ajustan a los tiempos de contratación. Una vez se logra la firma [de un nuevo negocio] hay que poner personal de otra división para ese nuevo trabajo. Esto añade una carga de trabajo que no se esperaba”. Esta cita plantea otra de las complejidades operativas del desarrollo de los nuevos negocios, la agilidad en los procesos de contratación de personal adicional, situación que implica trabajo extra de personas con una carga ya establecida. Otro de los entrevistados propone específicamente ver los nuevos negocios como una unidad de negocio, con su componente comercial, con infraestructura y capacidades adicionales que utiliza insumos de otras áreas. Este es un planteamiento cercano al modelo de gestión de servicios compartidos que se explicará brevemente más adelante.

- **Investigación:** para consolidar el proceso de investigación en los diferentes campos, tanto a nivel interno como externo, se hace necesario darle mayor protagonismo a esta oficina dentro de la organización. Los entrevistados están de acuerdo en el rol estratégico que el área de Investigación puede tener para mantener el posicionamiento del Icfes como un actor estratégico en la discusión sobre la calidad de la educación. Sin embargo, el enfoque sobre el quehacer en términos prácticos hace parte de una discusión que debe darse en la planeación y que se fundamenta en decidir si, por un lado, se mantendrá el promover el uso de datos o si se generan productos de investigación internamente. A este respecto, uno de los actores entrevistados plantea que la proyección estratégica de la investigación demandaría un mejor posicionamiento de esta a nivel de la estructura organizacional, que podría implicar mayor destinación de recursos e influencia en las decisiones a nivel directivo.
- **Atención al Ciudadano:** para fortalecer el proceso de atención a los grupos de interés (seis de los siete grupos definidos por el Instituto) y dar respuesta inmediata a sus solicitudes, la gran mayoría de los entrevistados considera pertinente robustecer esta área, la cual opera actualmente con cuatro colaboradores, y plantean la posibilidad de convertirla en una subdirección. Esto se debe a la cantidad de requerimientos que se reciben (a corte de julio de 2019, la Unidad ha atendido 9.141 llamadas), que deben ser atendidos de manera oportuna y con calidad. Por su parte, el Gobierno nacional se ha esforzado para que las entidades adscritas a la rama ejecutiva mejoren cada día el servicio de atención al ciudadano. En el marco de la función pública, el ciudadano es el eje central y las entidades deben brindar soluciones oportunas a sus requerimientos para generar valor público.
- **Unidad de nuevas mediciones:** según los entrevistados, esta unidad, cuya estructura se está definiendo dentro de la Dirección de Evaluación, debería consolidarse como una unidad independiente, de modo que tenga su propio equipo y recursos. Hay una preocupación por no recargar el área con más trabajo del que ya tienen, pues estas nuevas mediciones podrían tender a realizarse de forma constante, lo cual requiere de la estructura organizacional apropiada para su funcionamiento. Entre las nuevas mediciones están las habilidades socioemocionales y, en un futuro cercano, el pensamiento creativo y la evaluación a primera infancia.

Por otra parte, el 90 % de los entrevistados manifiesta que las funciones establecidas en la normatividad no reflejan el quehacer de los funcionarios, ocasionando un traslape de funciones entre las áreas. A continuación, se mencionan algunas de las funciones que debería realizar un área, pero que en la práctica son ejecutadas por otra, y también se destacan funciones propias de las áreas que deberían fortalecerse, de acuerdo con lo señalado por los directores y jefes de oficinas asesoras:

- La Oficina Asesora de Planeación (OAP) realiza actividades de carácter comercial, gestión de nuevos negocios y cálculo de tarifas, que corresponderían a otras áreas.
- El registro de los estudiantes para las pruebas de Estado no lo realiza la Dirección de Producción y Operaciones, sino la Dirección de Tecnologías porque se hace a través de la plataforma Prisma, que administra esta área.
- El banco de preguntas debería estar a cargo de la Dirección de Evaluación en lugar de la Dirección de Producción y Operaciones.
- El diseño de los ítems de las pruebas debería estar en la Dirección de Evaluación, actualmente está a cargo de Dirección de Producción y Operaciones.

- La Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo podría tener un rol más estratégico. En la actualidad su función es percibida con un carácter más operativo, tal como la preparación de piezas publicitarias y comunicados de prensa. De acuerdo con varios de los entrevistados, esta área debería fortalecer la divulgación de lo que hace el Icfes y posicionar más su nombre, pues suelen confundirlo con otras entidades del sector. En este sentido, los entrevistados insisten en el rol de relacionamiento comercial que esta área puede y debería liderar, al igual que su papel en la comunicación estratégica con los diferentes actores. La comunicación estratégica debe reflejar una definición o preparación de la entidad en varios sentidos: comunicación con actores claves (entes de control, grupos de interés, potenciales clientes) y comunicación en tiempos de crisis, que refleje una respuesta en sintonía con los valores del Instituto, unos voceros preestablecidos y preparados, y mensajes contundentes que mitiguen la crisis.
- Lo anterior cobra especial relevancia en un entorno competido, interconectado, donde no hay fronteras, los hechos se conocen en tiempo real, se difunden de manera exponencial y no se puede dar lugar a la improvisación. Es ahí donde la Institución debe tener todas sus herramientas de comunicación alineadas con una estrategia de comunicación clara.
- La función de comunicación es una responsabilidad compartida entre Comunicaciones, Atención al Ciudadano y Tecnología. La Oficina Asesora de Comunicación y Mercadeo es responsable de las redes sociales del Icfes. Mediante este canal llegan solicitudes de los usuarios que deberían llegar directamente a la oficina de Atención al Ciudadano. De otro lado, la Dirección de Tecnología e Información DTI, juega un rol central en la gestión de comunicación con los usuarios. Desde el punto de vista normativo, “la nueva política de gobierno digital promueve la proactividad y la innovación ciudadana que busca el empoderamiento de los colombianos, para lograr una mayor participación en la solución de problemas públicos” (Decreto 1008 de junio de 2018). Así, la tecnología es central en los procesos de participación ciudadana; de hecho, cuando hay dificultades en este aspecto porque la página web de la entidad se cae o hay un problema con la plataforma Prisma, la responsabilidad es directamente de la DTI.
- Teniendo en cuenta las unidades que están involucradas en los procesos de comunicación con los usuarios, se identifica la necesidad de hacer mayor divulgación sobre la función de la oficina de Atención al Ciudadano para que los usuarios acudan de forma directa a la unidad correspondiente. De otro lado, es conveniente tener claridad sobre las funciones que cada una de las áreas involucradas tiene dentro del proceso de comunicación y atención al ciudadano.
- En temas jurídicos se generan reprocesos, ya que cada área cuenta con personas a cargo de estos, que a su vez luego tienen que ser validados o avalados por el área jurídica.
- Otros entrevistados mencionan la necesidad de revisar que existen áreas de alto nivel con responsabilidades de un amplio espectro, las cuales sería conveniente separar; por ejemplo, en la Secretaría General, la Subdirección de Abastecimiento tiene a cargo temas tan estratégicos como la contratación de la aplicación de pruebas, y al mismo tiempo temas complejos como la responsabilidad de la gestión de contratistas y servicios generales.

En síntesis, la falta de claridad en las funciones de las áreas y su alcance, puede entorpecer el normal funcionamiento del Icfes, pues muchas veces se recarga de trabajo a las áreas con tareas que no son propiamente de su quehacer. En consecuencia, se hace necesario revisar los procesos, tal como se enfatiza en el apartado de gestión misional, y a su vez clarificar las funciones de las áreas, lo cual redundará en hacer más eficiente la institución y en lograr mayor satisfacción para los grupos de interés.

En este punto conviene recordar que el Icfes realizó un proceso de alistamiento estratégico a finales del 2018 en el cual se identificó la necesidad de trasladar funciones entre las áreas y se tomaron decisiones sobre 28 funciones. Este traslado debe hacer parte de la planeación estratégica 2020-2023, con miras al fortalecimiento de los procesos operativos de la institución.

3.2 Talento humano

Para fortalecer el área de Talento humano es preciso identificar los logros, retos, y posibles oportunidades de mejora que tiene este componente.

Entre los grandes logros, se identifica la implementación total de los distintos planes y programas que van dirigidos a mejorar las capacidades y el bienestar de los funcionarios. Otros temas importantes son la cultura y el clima organizacional, donde se destaca la iniciativa *Un café para Todos*, una “estrategia planteada desde la Dirección General con apoyo de la Secretaría General, para promover espacios de interacción con los colaboradores, generando impacto en el bienestar de los servidores públicos que hacen parte de la familia Icfes. Se han realizado dos jornadas en las que participaron un promedio de 250 colaboradores y cuyo resultado en la evaluación fue de 4.6 en una escala de 0 a 5” (Secretaría General, 2019).

Desde la perspectiva de los directivos del Icfes, tres de los nueve entrevistados identifican como un gran reto abordar de manera estratégica la alta rotación de personal, sobre todo en los procesos especializados y operativos para la realización de las pruebas, pues este personal es contratado por prestación de servicios. Con corte al mes de septiembre y para esta vigencia, la entidad ha realizado más de 400 contratos con personas naturales, en su mayoría prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión. Sin embargo, un análisis más detallado sobre las vigencias de contratación entregadas por la Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales, evidencia que la contratación se hace con tiempos y actividades establecidas para proyectos determinados, lo cual respalda el hecho de no tener este personal contratado de manera permanente en la entidad.

La alta rotación repercute tanto en los procesos misionales como de apoyo y, en particular, en la gestión del conocimiento. Los entrevistados mencionan que es frecuente que se presenten fallas en la documentación de procesos y, por ende, cuando se van las personas se pierde la oportunidad de sistematizar el conocimiento adquirido, así como la posibilidad de transferir el conocimiento de forma efectiva para mejorar los procesos. Por otro lado, dado que el nivel de especialización de los procesos del Icfes, capacitación y conocimiento que se requieren son altos en cargos críticos (aquellos que inciden en la operación), además del aprendizaje y la experiencia que se adquieren en la práctica, la curva de aprendizaje alcanzada se pierde por la rotación del personal. Adicional a esta situación, varios entrevistados coinciden en que el personal no es suficiente para el volumen de trabajo en las áreas técnicas. Por eso se hace necesario revisar los requerimientos

de personal a nivel técnico, a la luz de un análisis detallado de los procesos misionales, para identificar de manera integral ajustes que hagan más eficiente toda la operación.

Cabe destacar que el Instituto está haciendo esfuerzos importantes para fortalecer la gestión del conocimiento (GCO), tales como: la creación del manual de gestión del conocimiento e innovación; la implementación de herramientas de GCO como lecciones aprendidas que permiten mejorar los procesos, y está en curso una consultoría para la definición del modelo de gestión del conocimiento de la entidad.

Algunos entrevistados mencionan la conveniencia de articular las capacitaciones con las necesidades reales de conocimiento de las áreas como una oportunidad de mejora. Así mismo, destacan la urgencia de priorizar las sesiones de *coaching*, que como actividad han generado grandes resultados.

De lo anterior se puede inferir que el Icfes debe crear estrategias que le permitan retener talento humano especializado y también actuar ágilmente ante las situaciones de retiro, para lo cual es clave fortalecer la gestión del conocimiento, definir los mecanismos y desarrollar las competencias necesarias al interior de la organización para compartir y utilizar el conocimiento entre los miembros. Finalmente, son claros los avances en la GCO y el reto es llevar esta gestión al nivel de los procesos técnicos o especializados.

3.3 Tecnología

El componente tecnológico toma cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones. Para el caso colombiano, las entidades adscritas a la rama ejecutiva deben aplicar el *Manual de Gobierno digital* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018), que busca la “digitalización de la información, la interconexión y la innovación; hacen necesario el desarrollo de procesos de transformación digital al interior del Estado, para garantizar mejores condiciones de vida a los ciudadanos, así como satisfacer necesidades y problemáticas a través del aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones”. El Icfes ha realizado grandes esfuerzos para implementar las TIC en la organización y cumplir con la política de Gobierno digital.

En este sentido, las distintas direcciones señalan que se han modernizado algunos procesos, específicamente aquellos que impactan la relación de la institución con el ciudadano. A continuación, se mencionan algunos logros y retos de las áreas en este tema:

- En la Subdirección de Talento Humano, el nuevo sistema Payroll-Oracle para la liquidación de la nómina permite optimizar los procesos de liquidación del pago de salarios de la planta del Instituto (Secretaría General, 2018), y con ello, incrementar la productividad de las personas encargadas del desarrollo de esta labor.
- Por su parte, la Dirección de Tecnologías ha enfocado su esfuerzo en generar la capacidad necesaria para el cambio de las pruebas de papel a computador. Se destaca el Icfes Tiene un Preicfes, la herramienta tecnológica que permitió liberar y masificar los simulacros de las Pruebas de Estado (Saber 11.º, Presaber, Validación del Bachillerato, Saber Pro y Saber TyT) disponible para ser utilizada también en equipos móviles. Otro logro del área es la definición de las reglas del procesamiento de datos para el estudio de analítica de información (Tecnología, 2019).
- La Dirección de Producción y Operación menciona el aporte de nuevas tecnologías para facilitar la evaluación, con la finalidad de aplicar las pruebas adaptativas que

se ajusten al nivel de cada niño que presenta la evaluación (Dirección de Producción y Operaciones, 2019). Aunque se destaca como logro, también es un reto ya que debe trabajarse en la cobertura y aplicación de las pruebas con estas características, siempre con el soporte de la tecnología como un medio sustancial.

- Las áreas identifican la necesidad de seguir fortaleciendo la infraestructura tecnológica en términos de software para apoyar la operación de la entidad. En específico, los directores manifiestan que no se puede seguir operando con Excel, que se requieren programas más especializados y acordes con la realidad de la institución, es decir, que sean bases de datos confiables para reducir los costos de los procesos.
- Otro reto urgente es consolidar el proyecto de integración de las bases de datos con otras entidades públicas del país, ya que esto podría generar una demanda sobre los datos que genera la entidad para su aplicación en la investigación. Así mismo, es importante continuar fortaleciendo la prevención de fraudes mediante diferentes tecnologías en la presentación de las pruebas. Es fundamental garantizar el cumplimiento de los objetivos de la prueba, los principios con los que están desarrolladas y la buena imagen del Icfes.
- Algunas personas consultadas mencionan la necesidad de adquirir software especializado en inventarios y gestión jurídica, para tener en tiempo real los requerimientos de la población y el Instituto. También se manifiesta la posibilidad de tercerizar la plataforma Prisma, dado que en este momento presenta algunas dificultades técnicas que absorben las capacidades de la institución. Al respecto, el equipo de la Dirección de Tecnología señala que no es posible la tercerización, debido a las especificidades de este software que atiende la actividad misional del Icfes.

Por todo lo anterior, parecería conveniente generar la discusión dentro del Icfes, sobre la posibilidad de subcontratar algunas actividades operativas, que alivianen las cargas y optimicen los procesos. En todo caso, es posible inferir que la infraestructura tecnológica necesita ser reforzada para que el instituto mejore la gestión de sus procesos y así poder aumentar la productividad de los trabajadores y mejorar la eficiencia de la entidad.

3.4 Financiero

A partir de la información de carácter primario (entrevistas) como secundario (informes de gestión y de ingresos), se evidencian grandes retos respecto a la creación de nuevos negocios, la generación de optimizaciones financieras y operativas, y la reestructuración a nivel organizacional del Instituto, que permitan respaldar la operación de algunas Pruebas de Estado (Saber 11.º y Saber Pro) y la sostenibilidad del Instituto en el largo plazo.

Con base en esas fuentes se desarrolló un análisis financiero, aunque no se cuenta con la información necesaria para realizar estimaciones precisas respecto a las cifras que pueden soportar las conclusiones del diagnóstico. En consecuencia, lo que se presenta a continuación deriva del entendimiento de la información consultada y la relación con los componentes estratégicos, organizacionales y operacionales.

En razón a lo anterior, se procedió a realizar el análisis del estado de resultados, el proyecto de presupuesto de vigencias y gastos realizados por el Icfes para el 2019, en donde se examinó la composición de la estructura de ingresos y gastos que permitiera determinar el peso, tanto de las pruebas de Estado como de los nuevos negocios, así como la composición de la operación y el funcionamiento. Al realizar este análisis, se encontró

que mientras las pruebas Saber Pro y Saber 11.º, representan el 17.2 % y 19.4 %, respectivamente, los nuevos negocios tienen un peso del 43.1 % del total de los ingresos de la entidad.

En este sentido, se evidencian dos hechos. El primero, relacionado con las pruebas Saber Pro. Como se evidenció en el análisis de los impulsores económicos, el decrecimiento de las matrículas de la educación superior es un factor que afectará en el futuro los ingresos percibidos por estas pruebas y, por ello, los nuevos negocios toman mayor relevancia dentro de la estructura de ingresos. El segundo hecho corresponde al peso de los nuevos negocios dentro dicha estructura, sobre la cual debe darse una mirada estratégica que permita al Icfes darle la importancia necesaria para que estos ingresos se consoliden en el largo plazo y de esta manera se pueda soportar la estructura de gastos.

Por otro lado, al analizar la configuración de los costos se encontró que los costos operativos son muy altos en relación con los costos totales. Esto podría interpretarse de diversas maneras en términos de la eficiencia de la entidad para operar, la consolidación de economías de escala, así como el poder de negociación frente a los proveedores. Esto último puede traducirse en mayores costos derivado por la baja capacidad de negociación de la entidad debido a la especialización de estos y la poca oferta en el mercado. Además, se encontró que los gastos de funcionamiento corresponden al 20.4 %, mientras que otros gastos competentes a los gastos financieros y de inversión equivalen al 8.6 %.

Al considerar las diferentes problemáticas, se encontró que el Icfes no presenta una estructura financiera que le permita ser más competitivo. Bajo este esquema, no cuenta con los recursos necesarios para soportar la investigación, el fortalecimiento de la infraestructura, los proyectos de inversión ni la financiación de las pruebas internacionales como: ERCE, PISA y TALIS¹¹, entre otras.

En consecuencia, al depender de otros negocios y contar con unos costos de operación tan elevados pueden afectar la sostenibilidad del Instituto a largo plazo, debido a dos factores. El primero, relacionado con las provisiones que debe realizar el Icfes, como un flujo de caja disponible que le permita sostener el funcionamiento en caso de que se reduzcan sus ingresos. Y el segundo, que pueden presentarse riesgos respecto a la competencia en la elaboración de pruebas u otras evaluaciones en las cuales el Icfes debe entrar a competir en el mercado.

Lo anterior genera un círculo vicioso en donde la entidad no puede estar a la vanguardia en temas tecnológicos, de investigación y de eficiencia operacional que repercuta en los precios de tal modo que logre una ventaja competitiva en el mercado. En este sentido, se observa que se están generando cargas o presiones adicionales para que el Instituto responda a los lineamientos de la política internacional, las exigencias sectoriales y las nuevas tendencias en materia de evaluación de la calidad de la educación y en investigación sobre factores que afectan la calidad de la educación, pero que deben ser soportadas

¹¹ ERCE es el Estudio Regional Comparativo y Explicativo que mide los logros de aprendizaje de estudiantes de sistemas educativos de América Latina y el Caribe, en el que participa la Unesco, entre otras instituciones. Por su parte, la OCDE participa en la aplicación tanto del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (Programme for International Student Assessment, PISA, por sus siglas en inglés), que evalúa el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los estudiantes de quince años a través de tres pruebas principales: lectura, matemáticas y ciencias; como del Estudio Internacional sobre Docencia y Aprendizaje (*Teaching and Learning International Survey*, TALIS, por sus siglas en inglés).

con pequeños márgenes, reduciendo la capacidad de maniobra, así como la generación de cargas operacionales a los distintos equipos de trabajo por la ausencia de recursos.

En consecuencia, se evidenciaron dos factores que serán críticos para el funcionamiento del Icfes y la planeación estratégica en desarrollo. El primero, relacionado con la optimización operativa y financiera respecto a la ejecución del presupuesto. Es decir, el Icfes, como entidad adscrita al sector público, debe presentar un presupuesto anual que refleje los ingresos que serán percibidos en el periodo, en contraste con los costos y gastos. Respecto a estos dos rubros, es pertinente mencionar que las entidades públicas deben presentar una ejecución del 100% de los recursos que son reportados; sin embargo, al ser considerada como una empresa social del Estado, el Icfes, tiene la particularidad de poder presentar una menor ejecución de dichos recursos¹² y poder presentarlos como un flujo de caja disponible para el siguiente periodo. Entonces, al estimar las cifras de la ejecución presupuestal se evidencia que se podrían implementar eficiencias financieras y operativas que permitan una reducción de costos, garantizando que los recursos que no se ejecuten puedan ser reinvertidos en los rubros administrativos y la operación de las diferentes áreas.

El segundo factor corresponde a la relevancia de los nuevos negocios como un factor de éxito para la sostenibilidad financiera de la institución. Para el desarrollo de nuevos negocios se considera el análisis de decisión de inversión en donde se puede establecer la relación costo-beneficio que determine la viabilidad de iniciar un nuevo proyecto, en conjunto con la valoración de riesgos. Para ello, se deben tener en cuenta los efectos de los impulsores estratégicos porque estos tienen un impacto directo sobre las líneas de acción y decisiones que debe tomar la entidad. En este sentido, los nuevos negocios permiten generar nuevos recursos que conlleven invertir en las áreas de apoyo y ampliar los márgenes de maniobra que se generan a partir de la optimización operativa y financiera. Lo anterior, garantiza dos cosas. Lo primero, relacionado con la posibilidad de seguir desarrollando aquellas actividades asociadas con la evaluación y la investigación que permitan mejorar la calidad de la información que se genera para el desarrollo de políticas públicas y el posicionamiento a nivel internacional. El segundo factor se refiere a la posibilidad de ampliar los márgenes y en consecuencia las provisiones que permitan extender los recursos en el tiempo, los cuales puedan estar disponibles en el momento en que dichos negocios nuevos se reduzcan. De esta forma se logrará aportar a la sostenibilidad por dos frentes, para lo cual es importante considerar varios aspectos:

- En términos organizacionales, se debe considerar una flexibilidad que permita ampliar o reducir el personal según la necesidad de nuevos proyectos o etapas de recesión. Esto a su vez es pertinente al momento de pensar en la gestión del conocimiento y las curvas de aprendizaje en procesos que requieren conocimiento específico.
- Desarrollar un análisis de inversión basado en estudios de factibilidad que permita establecer la relación costo-beneficio y de este modo saber si los nuevos negocios o proyectos son viables. Respecto al proceso de toma de decisión es pertinente mencionar que no hay claridad sobre quién es el responsable. De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados, existe una divergencia entre si lo debe hacer la Oficina Asesora de Planeación o la Junta Directiva.

12 Esto se refiere a la ejecución de los diferentes costos y gastos en comparación con el presupuesto.

- El manual de funciones establece que la Oficina Asesora de Planeación debe elaborar y documentar estudios de factibilidad sobre productos y proyectos de la empresa. Estos estudios, por lo general, cuentan con un componente técnico, legal y financiero. Desde la perspectiva financiera esto incluye un estudio de mercado, riesgos y la proyección de ingresos y costos de los productos. Es decir, que puede entenderse como el área encargada de análisis de inversión en esos nuevos productos. Por su parte, la Junta Directiva tiene la función de fijar las tarifas para la realización de los exámenes de Estado y los demás servicios del Icfes.

A lo anterior se suman otros factores que deben ser tenidos en cuenta:

- Reconocimiento y reputación ante los grupos de interés: específicamente al momento de considerar las pruebas de evaluación docente.
- El análisis de inversión de nuevos negocios debe considerar aquellos que permitan que el Instituto esté a la vanguardia de la evaluación y la investigación.
- Se debe realizar un correcto y exhaustivo análisis de los riesgos asociados a los nuevos negocios.
- Así mismo, los impulsores estratégicos permiten establecer un marco sobre las consideraciones y los horizontes que debe plantear el Instituto.
- La reinversión debe apuntar también al mejoramiento de las pruebas.

3.5 Gestión misional

Con el propósito de analizar los procesos que le permiten al Icfes llevar a cabo su misión, en este componente se hace una revisión teniendo en cuenta el mapa de procesos de la entidad y los aportes de los directivos y líderes en el proceso de entrevistas.

Teniendo en cuenta los parámetros del Sistema de Gestión de la Calidad, en el 2018 el Icfes realizó una reestructuración para ajustar el mapa de procesos, con el propósito de incidir en la satisfacción de los grupos de interés. Se modificaron 31 procesos, simplificando la operación a 16 (Icfes, 2018). No obstante, algunos entrevistados sugieren una nueva revisión para poder establecer los puntos críticos que afectan su gestión en el proceso de entrega de valor al cliente.

Los procesos misionales son los que finalmente deben dar cuenta de la operación de la Institución, es decir, son los pasos que se ejecutan para cumplir con su misionalidad: pruebas de Estado, investigación y nuevos negocios —aunque de momento estos no están explícitamente incluidos en la misión—. En la [Tabla 8. Procesos del Icfes](#) se presentan los procesos que responden a la misión del Icfes y sus responsables.

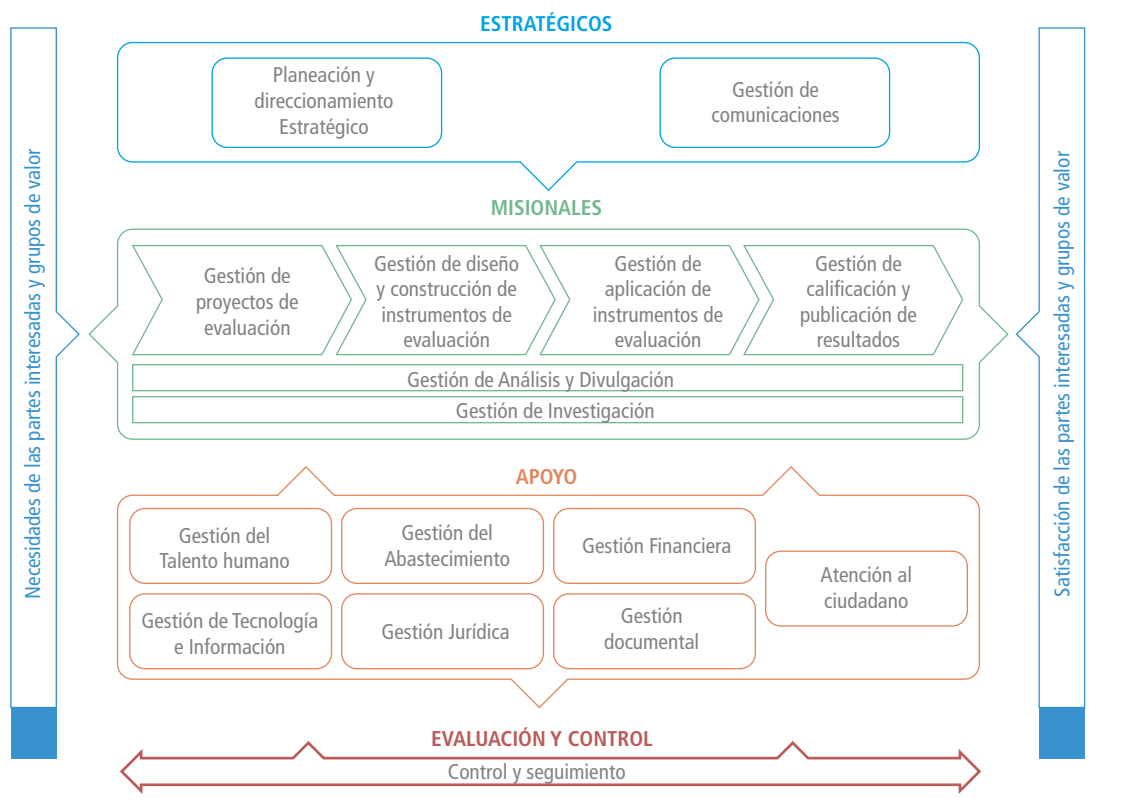


FIGURA 10. Mapa de procesos del Icfes. Fuente: *Informe de gestión* (Icfes, 2018).

TABLA 8. Procesos del Icfes

Proceso	Responsable
Gestión de proyectos de evaluación	Oficina Asesora de Planeación
Gestión de diseño y construcción de instrumentos de evaluación	Dirección de Evaluación y Dirección de Producción y Operaciones
Gestión de aplicación de instrumentos de evaluación	Dirección de Producción y Operaciones
Gestión de calificación y publicación de resultados	Dirección de Evaluación y Dirección de Producción y Operaciones
Gestión de análisis y divulgación	Dirección de Evaluación
Gestión de Investigación	Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación

Fuente: Icfes, 2019.

Los cinco primeros procesos responden de manera directa al macroproceso de Evaluación que tiene como resultado la generación de las pruebas. Este incluye tanto las pruebas del sector educación, como las que se derivan de los nuevos negocios. El punto inicial de este macroproceso es la “gestión de proyectos de evaluación [que se centra en] ofrecer el servicio de evaluación a través de proyectos que se ajusten a las necesidades específicas de cada solicitante con el propósito de promover el aumento de los ingresos del Instituto proveniente de las evaluaciones diferentes a las de Estado, así como realizar el seguimiento a la ejecución de todas las evaluaciones del Icfes” (Icfes, 2019). Se trata de un proceso, sobre todo comercial, de búsqueda de clientes, que es el punto de partida para el desarrollo de pruebas diferentes a las de educación, que de momento y tal como se observa en el diagnóstico del componente financiero, representan un aspecto central para la sostenibilidad de la institución. De ahí la importancia de la gestión comercial, que

ameritaría contar con un equipo de trabajo fuerte y una dependencia especializada, como se ha mencionado también en el componente organizacional. Es claro que lo anterior requerirá de un análisis de estructura organizacional, pero lo que conviene dejar claro y reiterar en este diagnóstico es la importancia de este proceso y de su separación de la Oficina Asesora de Planeación.

Los demás procesos asociados al macroproceso de Evaluación son la Gestión de diseño y construcción de instrumentos de evaluación; la Gestión de aplicación de instrumentos de evaluación; la Gestión de calificación y publicación de resultados, y la Gestión de análisis y divulgación. Estos procesos están en cabeza de la Dirección de Evaluación y de la Dirección de Producción y Operaciones.

Los aportes de los entrevistados apuntan a temas de talento humano que ya se han mencionado antes, pero que, para efectos de este apartado conviene subrayar los aportes que atañen directamente al proceso, tales como: la necesidad de tener claridad sobre las responsabilidades de las direcciones involucradas en el macroproceso de Evaluación, específicamente del manejo de banco de preguntas y del diseño de ítems; la necesidad de una infraestructura que permita atender procesos misionales y nuevos negocios; y la necesidad de coordinar los tiempos de Planeación y DOP para la definición de la logística de las pruebas. En este sentido, pensar cada macroproceso, específicamente el de Evaluación, en términos de la cadena de valor, puede aportar en la identificación de puntos críticos dentro de la operación y brindar claridad en la creación de valor para los grupos y satisfacción de las partes interesadas.

Por otro lado, el proceso de gestión de Investigación atañe directamente a la producción que realiza el Icfes a nivel externo, y podría entenderse como el segundo macroproceso que realiza para el cumplimiento de su misión. En este, no se identifican de momento dificultades a nivel operativo; posiblemente porque es un proceso que funciona en un área independiente y no implica necesariamente la articulación de diferentes áreas para la creación de valor y la entrega de su producto. Sin embargo, si el proceso se revisa en términos de cada cadena de valor, es posible desagregarlo en actividades generadoras de valor y actividades de apoyo, que permitan encontrar oportunidades de mejora para ser más pertinentes de cara al cliente.

3.6 Productos o servicios

El Icfes desempeña su gestión por medio de tres líneas de negocio: Pruebas de Estado, gestión de nuevos negocios e investigaciones.

Pruebas de Estado

De acuerdo con las percepciones de los diferentes expertos consultados en este proceso de diagnóstico, se puede señalar como un logro el que el Icfes sea reconocido en América Latina por la calidad de las pruebas de Estado. Esto permite que sea escogido por organismos internacionales para aplicar sus pruebas en Colombia. Además, en el contexto nacional, el Icfes está certificado con la ISO 9000, que legitima la calidad de sus procesos.

Según la Ley 1324 del 2009, los exámenes para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan el nivel de educación media (Saber 11.º) y educación superior (Saber Pro) son obligatorias, y el Icfes será el responsable del diseño e

implementación de estas, lo que representa una ventaja para la institución en términos de exclusividad.

En cuanto a los retos de esta línea de negocios, dentro de los lineamientos de la Dirección, se proyecta aplicar las pruebas Saber 11.º y Saber Pro por computador. Según algunos entrevistados, este avance tecnológico permitiría incrementar el volumen de la información, optimizar la seguridad y confiabilidad de los datos, además de la disminución de los costos de aplicación en un mediano plazo.

Nuevos negocios

Son pruebas que el Icfes puede aplicar a cualquier entidad pública o privada que requiera sus servicios y que estén en función de su objeto de evaluación. Estos negocios le han permitido a la institución recaudar ingresos significativos que después puede reinvertir en sus procesos misionales, con el propósito de fortalecer su estructura y desarrollar procesos que le permitan innovar en temas de la evaluación en educación.

Es importante mencionar que el Icfes no tiene ninguna exclusividad con relación a estos nuevos negocios. Lo anterior hace que entre a competir con otras organizaciones que están en capacidad de ofrecer servicios similares. Se destacan los siguientes competidores: las universidades de Pamplona, los Andes y Nacional, así como el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico de la Alcaldía de Bogotá. Por esta razón el Icfes necesita tomar decisiones estratégicas en torno a la amplitud y diversidad de su portafolio de servicios con relación a nuevos negocios, con el fin de dar lineamientos de acción a las áreas para su implementación.

Finalmente, el Instituto ha avanzado en procesos de consultoría en el ámbito internacional, como es el caso de la construcción y aplicación de pruebas escolares en República Dominicana. Este tipo de servicios se puede seguir afianzando.

Investigación

El Icfes ha desarrollado investigación principalmente en la evaluación y en la promoción del uso de datos generados a partir de los exámenes por parte de externos. Respecto a la evaluación, el fortalecimiento de la calidad en los exámenes se basa en la creación de pruebas estandarizadas robustas, en materia de educación, que respondan a los retos del país, y que a la vez estén coordinadas con los referentes internacionales. La entidad ha logrado consolidar este proceso internamente.

Para la promoción del uso de datos, el Icfes ha realizado una importante labor en la gestión de investigación externa. Con ese fin se realizan convocatorias y se generan estímulos a grupos de trabajo y seminarios nacionales e internacionales en evaluación y calidad de la educación. La consolidación de la investigación exige posicionar este aspecto en la cadena de valor. En la medida en que la institución le siga dando importancia a los procesos de investigación, se pueden seguir haciendo aportes importantes para el desarrollo de la misión de la entidad en los próximos cuatro años. Su protagonismo como promotor de la investigación se basa en su posicionamiento y en el aprovechamiento de alianzas estratégicas con actores clave de la educación, que poco a poco permitan cerrar brechas en términos de generación de conocimiento. Esto no implica que se defina un tema, sino que, al contrario, se investiguen temas transversales a la economía y la política, que son de interés público.

Sin embargo, quedan retos pendientes en cuando al fortalecimiento de esos resultados que permitan mejorar la evaluación y el papel del Icfes como un actor que puede influir o aportar en mayor medida al desarrollo de políticas públicas tanto a nivel nacional, como regional

Finalmente, y desde el punto de vista institucional, se resalta que “el Icfes es una institución que se encuentra muy bien posicionada en términos de marca, tanto en el país como en la región. La percepción interna muestra que es una de las entidades estatales con mejor imagen hacia afuera, teniendo en cuenta el cubrimiento que tiene la realización de las diferentes pruebas y su papel transversal en términos de la consolidación de la calidad de la educación superior” (Dirección general, 2019). Esto, además, está sustentado en el estudio de percepción de los servicios de evaluación del Icfes, contratado con el Centro Nacional de Consultoría, en el 2017, en el cual los resultados son positivos en relación con la imagen institucional y el posicionamiento del Instituto. El reto en este punto, según algunos de los entrevistados, es seguir consolidándose como una entidad de carácter técnico, independiente y confiable.

3.7 Relación con grupos de interés

Con respecto a este último componente del análisis interno, la relación con los grupos de interés, se utilizaron las siguientes fuentes de información: el documento de *Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés* del Icfes (2019), la matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas, y la percepción sobre este tema recogida en las entrevistas realizadas a los directores y jefes de área de la entidad.

Tanto en la revisión de información secundaria como en el levantamiento de información primaria, se buscó caracterizar a los sujetos del enfoque diferencial que dentro de estos grupos de interés de la entidad pudieran identificarse, trabajarse y, adicionalmente, potenciar su atención por medio de la entrega de valor de los servicios o productos. Esto con miras a atender uno de los resultados del autodiagnóstico del MIPG realizado por la Oficina Asesora de Planeación, en la dimensión de Direccionamiento Estratégico (Grupos de Interés) y, también, con el fin de considerar este insumo para la presente formulación estratégica.

Es necesario mencionar que lo encontrado en términos de este tema tiene un nivel de desarrollo alto para la entidad: el equipo de trabajo de la OAP, como bien se menciona en el documento de caracterización, ha invertido grandes esfuerzos no solo en actualizar y trabajar sobre los análisis realizados en vigencias anteriores (desde el 2015), sino en seguir aproximándose a un conocimiento de primera mano de lo que estos grupos de interés esperan de la entidad. Para ello ha levantado información a través de encuestas, y ha realizado análisis estructurados de los elementos de poder, legitimidad y urgencia, que permiten priorizar y focalizar las acciones entorno a una mejor gestión y entrega de valor.

Partiendo de lo anterior, el análisis de la información recolectada permite determinar que el número total de partes interesadas asciende a 219¹³, las cuales se encuentran desagregadas en siete categorías de grupos de interés: 1) evaluados; 2) usuarios de información;

13 Una parte interesada puede estar en varias categorías, dado que depende del rol que esta asume en relación con los procesos de la entidad. Número de partes interesadas únicas: 173.

3) clientes institucionales; 4) proveedores; 5) Gobierno y órganos de control; 6) instituciones internacionales homólogas; y 7) funcionarios de planta del Icfes.

Ahora bien, dado que es normal que una entidad como el Instituto reciba un número tan alto de requerimientos en términos de expectativas, intereses, necesidades y demás; con las herramientas de priorización se han logrado identificar aquellas partes que, en función de las líneas de negocio, tienen el mayor nivel de poder y de involucramiento con la entidad, es decir, se han identificado los agentes clave.

En este sentido, se encuentran 15 partes interesadas para la línea de negocio de pruebas de Estado; 20 partes interesadas para las investigaciones; y 18 para la tercera línea: nuevos negocios (ver tablas a continuación). La OAP adelanta gestiones para la realización de planes de trabajo con cada una de las áreas, con el fin de cerrar las brechas de atención a cada grupo de interés y partes interesadas, según sea el caso.

TABLA 9. Agentes clave para la línea de negocio pruebas de Estado

	Grupo de interés	Partes interesadas
PRUEBAS DE ESTADO	1. Evaluados	Adultos sin bachillerato
		Bachilleres
		Estudiantes de educación superior
		Minorías
		Personas con discapacidad
		Personas privadas de la libertad
	2. Usuarios de información	Investigadores, grupos de investigación
		Ministerio de Educación Nacional
	3. Clientes institucionales	Grupos de investigación
		Instituto Nacional para Ciegos
		Instituto Nacional para Sordos
	4. Proveedores	Ministerio de Educación Nacional
		Proveedores de la operación misional
	5. Gobierno y órganos de control	Ministerio de Educación Nacional

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 10. Agentes clave para la línea de negocio investigaciones

	Grupo de interés	Partes interesadas
INVESTIGACIONES	1. Evaluados	Estudiantes de educación superior Docentes universitarios Estudiantes de posgrado Instituciones de educación superior
	2. Usuarios de información	Investigadores, grupos de investigación Ministerio de Educación Nacional Programas académicos de instituciones de educación superior Universidades acreditadas
	3. Clientes institucionales	Estudiantes de posgrado Grupos de investigación Ministerio de Educación Nacional Universidades acreditadas
	4. Proveedores	Instituciones y organismos nacionales e internacionales especializados en evaluación educativa Ministerio de Educación Nacional
	5. Gobierno y órganos de control	Ministerio de Educación Nacional
	6. Instituciones internacionales homólogas	Centro de Medición MIDE UC International Association for the Evaluation of Educational Achievement Unesco OCDE
	7. Funcionarios de planta del Icfes	Investigadores internos

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 11. Agentes clave para la línea de negocio nuevos negocios

	Grupo de interés	Partes interesadas
NUEVOS NEGOCIOS	1. Evaluados	Docentes de básica y media Mayores de la Policía Nacional Patrulleros de la Policía Nacional Personas privadas de la libertad
	2. Usuarios de información	Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (Inpec) Policía Nacional de Colombia
	3. Clientes institucionales	Alcaldías Cancillería, Ministerio de Relaciones Exteriores Comisión Nacional del Servicio Civil Gobernaciones Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario Policía Nacional de Colombia Servicio Nacional de Aprendizaje OCDE
	4. Proveedores	Contratistas de apoyo a la gestión Proveedores de la operación misional Proveedores de procesos transversales
	6. Instituciones internacionales homólogas	OCDE

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

Con información disponible en la OAP sobre las ofertas de valor para cada grupo de interés, se diseñó y aplicó una encuesta virtual a todo el equipo de colaboradores del instituto. A partir de la tabulación y análisis de las 30 respuestas recibidas, se calificaron las ofertas de valor para cada grupo de interés y se identificaron los elementos y las actividades con mayor prioridad y simultáneamente la brecha de atención más alta. Las tablas a continuación presentan los resultados obtenidos.

TABLA 12. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Evaluados

Grupo de interés: Evaluados	
Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
Información de las pruebas	Atención oportuna y eficiente de solicitudes a través de los canales de contacto
	Procedimientos de inscripción y aplicación claro
Proceso de inscripción	Soporte en procesos de inscripción para los exámenes
	Soporte a las transacciones en línea (recaudo, inscripción, citación)
Resultados de pruebas	Facilitar la interpretación y uso de los resultados

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 13. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Usuarios de información

Grupo de interés: Usuarios de información	
Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
Información sobre la gestión del Icfes	Dar acceso a información clara, actualizada, concreta y oportuna a través de los canales de contacto
	Respuesta oportuna, veraz, confiable, actualizada y completa a los requerimientos
Relacionamiento	Crear insumos suficientes para generar interacción con la comunidad educativa.
Insumos para realizar investigaciones	Acceso automatizado a la información (bases de datos con backup de datos históricos que faciliten el acceso, conservación y repositorios) y salvaguarda (protocolos y controles con mínimo dos responsables)

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 14. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Clientes institucionales

Grupo de interés: Clientes institucionales Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
Portafolio de productos o servicios de calidad	Información completa de los productos o servicios que ofrece el Icfes
	Propuestas competitivas en el mercado
	Atención personalizada al establecer, diseñar y presentar información para cada organización contratante
Ejecución de nuevos negocios en evaluación e investigación	Tiempo de respuesta rápido para solicitudes o reclamos de quienes presentan pruebas y tienen alguna dificultad
	Actualización permanente de soluciones tecnológicas que ofrezcan un mayor valor agregado para cada cliente.
Proyectos de investigación	Ofrecer herramientas que permitan ampliar la información disponible para el análisis de la calidad de los programas académicos de educación superior
	Realización de proyectos de investigación de alto impacto
	Elaborar estudios confiables y útiles sobre el Valor Agregado y el Aporte Relativo de las IES, que ayuden a la comunidad educativa y a diferentes entes gubernamentales a tomar decisiones.

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 15. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Proveedores

Grupo de interés: Clientes institucionales Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
Ejecución de sus labores	Claridad en las especificaciones técnicas de los servicios contratados
Ambiente laboral positivo	En el caso de personas naturales, ofrecer estabilidad laboral, desarrollo o crecimiento profesional, motivación, buen clima organizacional.
	Entrega de la información solicitada de manera puntual de acuerdo con las fechas establecidas.
	Evitar reprocesos que generen implicación económica o de recursos

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 16. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Gobierno y órganos de control

Grupo de interés: Clientes institucionales Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
Solicitudes y requerimientos	Coordinación de acciones estratégicas entre el Ministerio y el Icfes
Acceso a información	Documentación debidamente conservada y disponible en relación con la calificación de pruebas.
Eficiencia en la gestión	PQRS respondidas en términos de ley
	Elaboración y seguimiento del Plan Estratégico Institucional

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

TABLA 17. Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta para el grupo de interés: Instituciones internacionales homólogas

Grupo de interés: Clientes institucionales	
Elementos y actividades con mayor prioridad y brecha de atención más alta	
Elemento	Actividad
	Ser una fuente de información primaria para el desarrollo de políticas y lineamientos
Información de calidad	Adaptación de informes sobre las pruebas internacionales como el informe latinoamericano de ICCS (Estudio Internacional de Educación Cívica y Formación Ciudadana) de la IEA (Asociación Internacional para la Evaluación del Logro Educativo)

Fuente: elaborado por Oportunidad Estratégica con base en la información del Icfes.

Ahora bien, a partir de la recolección de información primaria en entrevistas con miembros del equipo directivo y el análisis de información secundaria relacionada, a continuación, se resaltan los siguientes logros y retos en términos de grupos de interés, que también son insumo para tener en cuenta en la formulación de la estrategia.

Sujetos de enfoque diferencial, especialmente con discapacidad o pertenencia étnica

Con respecto a este tema, el instituto se ha enfocado en la generación de acciones de inclusión para la inscripción y presentación de pruebas. Adicionalmente, en la actualidad se encuentra en proceso de firmas una resolución que modifica las Resoluciones 455 y 457, que tratan sobre los procesos de valoración de las calificaciones a personas con algún tipo de discapacidad.

Otro ejemplo de este enfoque inclusivo, es el trabajo conjunto mediante convenio con instituciones como el Instituto Nacional para Sordos (Insor), quienes por medio de intérpretes en lenguaje de señas, adaptan las preguntas (ítems) para que puedan ser tomadas por población sorda. Ahora bien, con respecto a la población indígena, los evaluados de este grupo se eximen de la prueba del inglés como segunda lengua.

Así mismo, la unidad de Atención al Ciudadano, que opera a través de servicios de contacto en *outsourcing*, garantiza que el personal que atiende en ventanilla se encuentre capacitado en la interpretación de la lengua de señas para atender a las personas con discapacidad auditiva de manera ágil, oportuna y eficiente.

Frente a estos logros, el reto entonces se encuentra en la ampliación de la cobertura de los beneficios a otros tipos de discapacidades, así como en lograr una aplicación masiva que no se vea afectada por falta de personas de apoyo (intérpretes) o medios logísticos.

Relacionamiento con usuarios de información

En términos de los usuarios potenciales de la información generada en el Icfes, otro de los esfuerzos se enfoca en el manejo de comunicaciones dirigidas a profesores y alumnos de grado 11.º de manera más asertiva, que permita acercarlos al quehacer de la institución. El objetivo es poder transmitir la importancia de la evaluación y las repercusiones que esta tiene en términos de la calidad y la educación; así como ser mucho más claros con los resultados y su correcta interpretación. Especialmente se está trabajando en una estrategia de divulgación con los padres de familia con la Fundación Red PaPaz.

Se identifica como un reto latente, que viene desde hace varios años, la generación de acciones de relacionamiento específico y fortalecido con las secretarías de educación territoriales, rectores y coordinadores de colegios. En línea con lo anterior, los entrevistados mencionan la importancia de mejorar la presencia en las regiones, sumando esfuerzos con los diferentes líderes e instituciones, generando procesos de evaluación formativa, y mejorando el acceso y la familiaridad con el tipo de pruebas y proyectos que desarrolla la institución.

Relacionamiento con proveedores de servicios especializados

Este grupo de interés continúa siendo un reto para la entidad y se debe a que en el país no existen muchas empresas que puedan ofrecer los servicios de logística de aplicaciones, ni de la identificación de las cadenas de respuesta. Los procesos del Icfes son muy especializados y esto dificulta la diversidad de proveedores, que adicionalmente se ven supeditados a procesos de contratación que no son muy expeditos, desgastan a las partes y, por ende, los cronogramas de implementación son muy apretados.

Es necesario entonces lograr un equilibrio entre el desarrollo estratégico de proveedores; la capacidad y poder de negociación, y la generación de relaciones de beneficio mutuo.

Relacionamiento estratégico con el Ministerio de Educación y otras entidades del Gobierno

En las entrevistas se destacó la existencia de una buena relación con el MEN, entendiendo su doble rol como cliente principal y a la vez presidente de la Junta Directiva de la institución. En este sentido, diferentes entrevistados mencionaron la urgencia de establecer un diálogo más fluido, pero manteniendo una autonomía e independencia propia de los resultados de la actividad misional del Icfes. Adicionalmente, es conveniente seguir trabajando con entidades como la Registraduría, con quienes se está avanzando en el cruce de información de bases de datos, con el fin de generar eficiencias e interoperabilidad de los sistemas.

4. Conclusiones de contexto interno

- Se resalta la importancia del MIPG como el gran marco de referencia para la operación de la entidad. Los avances que la OAP ha tenido en su implementación, continúan con el reto de articulación de todos sus componentes: dimensiones, políticas y herramientas, de manera práctica y estratégica.
- La formulación estratégica del Instituto debe hacer explícito el seguimiento a la estrategia (objetivos estratégicos) mediante indicadores de resultado o de impacto, de modo que se pueda verificar su avance. De igual forma, es conveniente separar la medición en los avances de la estrategia de la medición de las actividades del PAI.
- Teniendo en cuenta que actualmente el enunciado de la misión no menciona los nuevos negocios, es recomendable adecuarlo para contribuir en el cumplimiento de Ley 1324 de 2009, puesto que esta le permite un espectro más amplio del que estratégicamente se está aprovechando. Si bien el Icfes atiende nuevos negocios, se observan oportunidades de mejora dentro de los procesos que los acogen en la

gestión misional. Se puede pensar que una opción es desagregar dichos procesos en actividades generadoras de valor y actividades de apoyo. De esta forma se pueden hacer ajustes, ganar eficiencia y entregar un mejor producto para mayor satisfacción de los grupos de interés. Así mismo, se debe evaluar la capacidad instalada y recursos disponibles para responder a las nuevas actividades (comenzando por los procesos de optimización).

- Varios entrevistados coinciden en la necesidad de que, desde la misión y la visión, se proyecte el rol estratégico de la entidad con un alcance internacional; lo anterior en términos de su posicionamiento tanto en evaluación como en investigación. Entre los grandes retos se destacan: el ajuste de la estructura organizacional y los procesos para soportar de forma eficiente y efectiva la operación que demandan las pruebas de Estado y los nuevos negocios.
- En aras de promover una gestión más eficiente, liviana y pertinente en consonancia con los retos actuales de la entidad, se requiere de manera expedita un análisis de capacidades institucionales, acompañado de una reformulación de la estructura organizacional (y sus funciones).
- El Icfes debe fortalecer las estrategias que le permitan retener el talento humano que va adquiriendo un conocimiento especializado, así como prepararse para las fugas con un robusto esquema de gestión del conocimiento. Adicionalmente, es importante considerar la carga laboral, los salarios y otros incentivos.
- Es necesario que la entidad pueda generar un relacionamiento positivo con proveedores de servicios especializados, en el cual se logre un equilibrio entre el desarrollo estratégico de proveedores, la capacidad y poder de negociación, y la generación de relaciones de beneficio mutuo (por ejemplo, la especialización regional).
- El Icfes debe seguir fortaleciendo la comunicación, divulgación y sensibilización sobre la importancia de la entidad en el país en el ámbito de la medición de la calidad de la educación, la aplicación de pruebas y sus resultados; esto con el fin de acercar al ciudadano y generar una cultura a favor de la promoción de la labor de la institución. Todo esto por medio de estrategias de comunicación y relacionamiento público de alto impacto.
- En general, la evaluación del marco estratégico institucional indica que, en primera medida, los elementos de la plataforma estratégica que guiaron a la institución en el cuatrienio que finaliza (visión y mapa estratégico), fueron alcanzados por la entidad. Dos interpretaciones pueden hacerse de este hecho: el Icfes logró desarrollar todas las capacidades necesarias que lo habilitaron para generar un avance estratégico en su historia; o el proceso de planeación y sus resultados fueron planteados de forma medida y conservadora. Además, como se mencionó, la formulación no contempla la existencia de un cuadro de mando integral, por lo que es complejo identificar los resultados o impactos realmente alcanzados.
- El Instituto debe fortalecer la gestión del conocimiento, ya que hay cargos que concentran información clave que no está siendo transferida de forma adecuada, obstaculizando la curva de aprendizaje. En este sentido, se recomienda crear estrategias para impulsar esta gestión, permitiendo que el flujo de información sea aprovechado por las personas que ingresan a la entidad.

- En relación con los nuevos negocios, el Icfes debe tomar decisiones sobre la amplitud o focalización de su portafolio, así como analizar y evaluar todos los riesgos que implica desarrollarlos, teniendo en cuenta la sostenibilidad financiera. También es pertinente realizar un análisis para determinar si la entidad tiene la capacidad instalada para responder a esta nueva actividad, con el fin de no entorpecer la operación diaria y la ejecución de las pruebas obligatorias.
- Hay un consenso sobre la necesidad de tener nuevos negocios, como parte de la proyección del objeto social de la entidad y, primordialmente, para garantizar la sostenibilidad de la entidad en un mediano plazo. Este reto implica dar a la gestión comercial y consecución de clientes un papel central dentro del actuar de la institución, que demanda personal especializado y una dependencia que se concentre en esta labor.
- La gestión de nuevos negocios tiene un espectro amplio, desde la evaluación en otros sectores diferentes al educativo en el país; la evaluación, enmarcada en el proceso de construcción y aplicación de pruebas escolares en otros países, hasta la oferta de servicios de consultorías especializadas tanto en evaluación como en investigación de la calidad educativa, ya sea en la región o a nivel internacional.
- Se debe revisar la estructura organizacional con el fin de soportar de manera eficiente los procesos que lleva a cabo la entidad en cumplimiento de su enfoque misional. Particularmente, se recomienda revisar las siguientes áreas: Nuevos negocios; Atención al Ciudadano; Investigación; Abastecimiento y Servicios Generales
- En cuanto a los procesos de investigación, el Icfes debe promover el uso de los datos y tener claridad si quiere que estos tengan un uso práctico o aplicado, o se usen para escribir documentos académicos. Es importante aclarar que los entrevistados externos argumentan que el instituto debería fortalecer sus capacidades para hacer investigación estratégica propia, con miras a mejorar la calidad de la educación.
- De acuerdo con el diagnóstico realizado, se deben gestionar las relaciones con el MEN de forma que haya una interacción recíproca y fructífera que permita responder a las necesidades de ambas partes. Lo anterior, dada la naturaleza del Icfes, el nivel de dependencia frente al Ministerio y los posibles resultados que el Instituto le pueda proveer en materia de investigación para la construcción de políticas públicas. Esta debe ser una relación a largo plazo, que ofrezca estabilidad al trabajo del Icfes y altos niveles de confianza, no solo entre las partes, si no reflejando la fortaleza técnica hacia el país.
- Adicionalmente, se debe pensar en una relación a largo plazo para trabajar de forma conjunta con los maestros, con el fin de fortalecer en la visión conjunta el potencial de la evaluación y su relación como herramienta de aprendizaje.

III. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

El propósito principal de este capítulo es presentar los resultados de la formulación de la plataforma estratégica del Icfes: la misión, la visión, la Mega, la cadena de valor, los horizontes de crecimiento y el mapa estratégico. La formulación del *Plan estratégico institucional 2020-2023* se llevó a cabo mediante ejercicios participativos con diferentes colaboradores de la entidad. Específicamente, el día 5 de octubre de 2019 se realizó el taller 1: Formulación de direccionamiento estratégico con el objetivo de construir de manera conjunta, los elementos principales que componen la estrategia del Icfes para el periodo en mención. Esta jornada contó con la participación de veinte personas en representación de las diferentes direcciones que conforman el Instituto. Detalles del proceso de trabajo conjunto en el taller de formulación llevado a cabo el 5 de octubre se puede consultar en el Anexo 3 – Taller de Formulación Estratégica.

La plataforma estratégica que presenta este capítulo incorpora, adicionalmente, las sugerencias y ajustes de la Junta Directiva del Icfes expuestas en la reunión del 15 de noviembre de 2019.

1. Misión

Diferentes autores de teorías sobre los elementos de la gestión gerencial y administrativa mencionan que la misión debe contar con, por lo menos, los siguientes elementos básicos, que permiten entender a cabalidad el propósito de la entidad u organización. Estos elementos son: 1) identificación de quiénes somos (la entidad); 2) qué hacemos (descripción de los bienes o servicios que se ofrecen); 3) para quién lo hacemos (identificación de los grupos de valor o grupos de mayor interés) y 4) el para qué lo hacemos (cuál es el impacto que se quiere generar), que para el Icfes sería el valor público de su gestión.

La misión del Icfes debe responder a los lineamientos establecidos en la Ley 1324 de 2009: “Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigaciones sobre factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorarla”.

Durante el proceso de diagnóstico se identificó que la misión actual del Icfes no tenía en cuenta algunos elementos fundamentales como: el nombre de la entidad, la descripción de todos los servicios que por normatividad está en capacidad de ofrecer; y los grupos de valor para quienes trabaja el Instituto. Con base en lo anterior, se presenta una propuesta de misión que incluya todos los aspectos antes mencionados y que refleje, de forma integral, el quehacer de la institución. En la siguiente tabla, se pueden observar los elementos claves de la propuesta que se acogería en el marco de una posible reestructuración:

TABLA 18. Elementos claves de la misión

Elementos mínimos requeridos	Propuesta nueva misión del Icfes
Nombre	El Icfes
Todos los servicios que ofrece el Instituto	Realizar la evaluación de la educación colombiana, llevar a cabo investigaciones relacionadas y ofrecer otros servicios o productos de evaluación.
Grupos de valor	Todos los ciudadanos, entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Fuente: elaboración propia, Oportunidad Estratégica 2019.

Al identificar en la misión todos los servicios que ofrece el Icfes, los colaboradores de la entidad tendrán muy claro cuál es su razón de ser, se facilita así la comprensión y el buen accionar ante sus grupos de interés. En esta propuesta de misión, se hace referencia a todos los ciudadanos con la intención de enfatizar la vital importancia de acoger a todos los grupos poblacionales y realzar la inclusión como uno de los ejes de la institución.

Es importante mencionar que la nueva misión conserva las palabras claves de la anterior. Por ejemplo, la evaluación de la educación colombiana en todos sus niveles y brindar información. Lo anterior, con el propósito de mantener, por un lado, el alcance de la evaluación en todas las etapas y, por otro, hacer uso eficiente de los resultados de las pruebas para mejorar la calidad educativa. A continuación se plasma la propuesta de la nueva misión para el Icfes, en el caso de una posible reestructuración de la entidad:

*“El Icfes tiene como misión realizar la **evaluación de la educación** colombiana en todos sus niveles y adelantar **investigaciones relacionadas**, con la finalidad de brindar información para la toma de decisiones de política pública que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa de **todos los ciudadanos**. De la misma forma, el Instituto **ofrece servicios o productos de evaluación en otros sectores** atendiendo las necesidades de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.*

2. Visión

La visión es la proyección de la entidad a largo plazo que coadyuva a establecer su rumbo, las metas y lograr su desarrollo (DAFP, 2018). Para su creación se debe tener en cuenta que sea ambiciosa, realista y que su función implique guiar y motivar a trabajar en la dirección prevista.

A continuación, se presenta el proceso y elementos claves que se analizaron para la construcción de la visión del Icfes en el marco del taller 1 con los directivos de la institución. Hubo consenso entre los participantes sobre la conveniencia de actualizar la visión actual, al considerar dos aspectos importantes: 1) el hecho de que la visión puede ser más retadora, ampliando el espectro de impacto, por ejemplo, ser referente de la evaluación en América Latina; y 2) la posibilidad de incluir otros elementos que soporte la función inspiradora de la visión como: tecnología, inclusión, calidad, talento humano.

Elementos clave definidos

- **Autonomía técnica:** este primer aspecto busca seguir fortaleciendo la independencia técnica del Icfes para expedir los lineamientos de su operación reconociendo las delimitaciones de su entorno, con el propósito de brindar evaluaciones de alta calidad y generar datos rigurosos y transparentes fundamentados en las capacidades de la entidad. Se fundamenta, lo anterior, en la necesidad de tener un talento humano idóneo, procesos y procedimientos estipulados para el desarrollo de las labores institucionales. Toma relevancia la constante especialización del Icfes, donde la investigación y la tecnología buscan generar sinergias para el óptimo desempeño y consolidación de su autonomía.
- **Impulsar la transformación de la educación en el país:** el segundo desafío promueve el uso de los datos, que genera el Instituto, para que los agentes tomen decisiones informadas que impacten las políticas públicas en pro de una educación de calidad. El impulso de la transformación de la educación tiene que ver también con el contexto de la formación actual, mediado en un gran porcentaje por el uso de la tecnología y los cambios culturales. Las instituciones educativas deben estar estructuradas de manera que promuevan el intercambio de ideas frescas, identifiquen modelos exitosos dentro y fuera del aula, y recompensen la innovación en la enseñanza teniendo como centro el éxito de los estudiantes.
- En esta misma línea, las tecnologías adaptativas y un enfoque en la medición del aprendizaje están impulsando la toma de decisiones institucionales, al tiempo que

personalizan las experiencias de aprendizaje de los estudiantes. De ahí que se deba considerar, cómo evaluar la adquisición de habilidades vocacionales, competencias, creatividad y pensamiento crítico. Las instituciones deben contar con estrategias sólidas para integrar estos enfoques y un paso importante es hacer un seguimiento de cómo estos modelos están enriqueciendo activamente los resultados del aprendizaje (NMC, 2017)

- . Esto representa un reto para el sistema de educación y los profesores, que en ocasiones no están abiertos o no tienen necesariamente la mejor disposición para enfrentar estos cambios, pero el Icfes como autoridad técnica, sí debe impulsar esta transformación.
- Innovación y calidad de sus procesos sostenibles: este aspecto es relevante para el Icfes porque quiere fomentar en sus funcionarios la búsqueda continua de transformación y crecimiento sostenible. En relación con la innovación y calidad se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: 1) liderar los procesos de evaluación e investigación más allá del contexto nacional; 2) alinear los esfuerzos de la entidad y fortalecer los procesos misionales para estar a la vanguardia; 3) recoger en la comparación algo mencionado verbalmente durante el taller de construcción de estos elementos, en relación con cómo alcanzar y sobrepasar en excelencia a países como Chile. En cuanto a la sostenibilidad, se tiene en cuenta tres elementos: 1) ambiental, para fortalecer la conciencia del cuidado del medio ambiente, reconociendo que los recursos son limitados y promoviendo acciones que mitiguen el impacto de la operación de la organización; 2) crecimiento económico que permita generar recursos para el funcionamiento institucional a medio y largo plazo; y 3) desarrollo social, con la finalidad de aportar al mejoramiento de la calidad educativa del país y a las condiciones de bienestar de los colaboradores.
- Talento humano altamente calificado: para lograr los retos propuestos en esta visión se reconoce que el talento humano es el corazón de la institución. Contar con personas altamente calificadas contribuye a generar procesos de alta calidad que apunten a mejorar el posicionamiento del Instituto.
- Evaluación e investigación: desde la misionalidad del Icfes se contempla la posibilidad de realizar evaluaciones e investigaciones que apunten a mejorar la calidad educativa. En la nueva visión, estos dos grandes procesos se incluyen en el mismo nivel de relevancia para generar dentro de la organización una conciencia sobre la importancia de la investigación.

En atención a las observaciones de la Junta Directiva del Icfes se presenta, a continuación, la visión que contiene los elementos mencionados anteriormente:

*“En el 2030, el Icfes será el **primer referente a nivel latinoamericano** por la innovación, la calidad de sus **procesos sostenibles** de evaluación e investigación; con **autonomía técnica** y apalancado en el **liderazgo de su talento humano** altamente calificado, el **uso estratégico de la tecnología de punta** y un enfoque incluyente para impulsar la **transformación de la educación en el país**”.*

3. Mega

La Mega es la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a medio plazo (cuatro años). Debe desafiar todas las capacidades de la institución, alinear a todos los actores, aportar a la esencia del deber ser, definir los resultados concretos y alcanzables siendo una finalidad clara y convincente, y, finalmente, debe ser la meta volante que consolide el camino a lograr la visión de la entidad.

En el diagnóstico estratégico se identificó la necesidad de incluir en la Mega del Icfes, elementos alineados con el planteamiento de su misión y visión definidas en este proceso de formulación. Estos son:

- La necesidad de plantear una Mega que delimite claramente su alcance en términos de indicadores.
- Lograr un planteamiento de la Mega diferenciado, contundente, pero a su vez alineado con los objetivos estratégicos que se ha propuesto la entidad.
- Incluir el aspecto asociado a la usabilidad de los datos como tema central, que debe mostrarse en mayor medida en todo el proceso de planeación, desde lo misional, y no solo reflejarse en un área (área de tecnología).

A partir de estos aspectos centrales, y teniendo en cuenta las orientaciones del equipo directivo, se presenta la siguiente Mega:

En 2023, al menos el 5% de los evaluados presentará sus pruebas por computador; el Icfes habrá desarrollado 5 pre-pilotos de pruebas internacionales. La usabilidad* de los datos e información que genera la entidad se habrá incrementado, y se duplicará el número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación, como los principales insumos para contribuir a la transformación educativa en Colombia.

*Usabilidad de los datos e información se refiere a todos aquellos puntos de verdad con los grupos de interés en los cuales estos últimos:

- Descargan bases de datos, reportes e informes (FTP, reportes de valor agregado y aporte relativo, reportes de resultados individual, Reportes de resultados agregados e informes nacionales de resultados – Saber11, Saber Pro y Saber TyT)
- Asisten a jornadas de divulgación a nivel nacional y al seminario internacional de investigación

El primer componente de la Mega, en el 2023 “al menos el 5 % de los evaluados presentará sus pruebas por computador”, apunta a una meta que integra innovación y transformación, y lleva a la entidad a dar un paso más en los alcances obtenidos hasta el momento. En ese mismo sentido se propone el desarrollo de “5 pre-pilotos de pruebas internacionales”, los cuales mantendrán a la institución a la vanguardia de las megatendencias en evaluación e investigación en educación. Ambos componentes, corresponden a un resultado concreto en términos de indicadores y se apalancan en el objetivo estratégico misional.

El segundo componente, “la usabilidad de los datos e información que genera la entidad se habrá incrementado”, atiende un tema central para la institución en términos de la

disponibilidad de datos de calidad y pertinentes para adelantar procesos de investigación, y la toma de decisiones que inciden en la política pública. En últimas, en este componente, se trata de hacer evidente y visibilizar el cumplimiento de la misión del Icfes y su proyección estratégica. Cabe aclarar que la *usabilidad* en este contexto se comprenderá a partir de dos variables: la descarga de datos e información (referido a bases de datos del FTP y los diferentes reportes generados tanto en la Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación, como en la Subdirección de Análisis y Divulgación); y la asistencia de grupos de interés a los diferentes espacios fomentados por la entidad como lo es el Seminario Internacional de Investigación y las jornadas de divulgación a nivel nacional.

Por último, el tercer componente de la Mega, “se duplicará el número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación”, destaca la apuesta de la entidad en la investigación como parte integral de su innovación y desarrollo; en términos de resultados concretos en investigación y, en especial, de su incidencia en el ámbito de la política pública con miras a contribuir a la calidad del sistema educativo. Así mismo, dicho componente se apalanca en objetivos estratégicos cuyo despliegue hace posible la materialización de esta meta.

De acuerdo con el planteamiento de los directivos, la Mega del Icfes ha de apalancarse en la gestión de varios temas que, si bien no corresponde explicitar en el enunciado, salieron a relucir entre los aportes dados en el ejercicio de su construcción:

- Ajuste de los eslabones y actividades de la cadena de valor que le permitan a la institución ser costo eficiente y sostenible en el tiempo.
- Diseño e implementación de indicadores que midan la estandarización de los procesos.
- Asesores internacionales que diagnostiquen y validen los procesos misionales.
- Fortalecimiento de la capacidad operativa tecnológica.
- Proceso de reestructuración organizacional que se evidencia con la expedición del decreto de reestructuración del Icfes y el fortalecimiento institucional materializado en la adquisición de una infraestructura propia.

4. Cadena de valor

La cadena de valor es una buena forma de representar nuestro entendimiento de cómo una unidad de negocio crea valor. Consiste en la representación de las principales actividades de una organización divididas en dos categorías: actividades primarias (adquisición de materias primas, procesos de diseño de pruebas, aplicación, etc.) y actividades de soporte o de apoyo (es decir, los que ayudan a hacer realidad el trabajo de la institución: apoyo contable, oficinas, recursos humanos, etc.).

Dos formas clásicas de conseguir una cadena de valor más competitiva son: construir más ventajas de costo o alternativamente avanzar en la diferenciación y creación de un valor agregado superior en los productos o los servicios. También es posible avanzar de forma simultánea en ambas dimensiones (costo y diferenciación).

La cadena de valor diferencia y delimita claramente cuáles son las actividades de orden estratégico que tienen que ver directamente con la misión o propósito de la entidad/

área, y aquellas cuya vocación es soportar a las anteriores. Entre las actividades estratégicas o de valor, teniendo en cuenta que es una representación del “hacer” institucional como un todo, se pueden presentar inconvenientes en las fronteras de los eslabones de la cadena, los cuales generalmente se solucionan mediante acciones de formalización de acuerdos de servicio.

A partir del diagnóstico de la entidad se identificaron los eslabones misionales y los eslabones de soporte a incluir en la cadena de valor. Cada eslabón agrupa varias actividades que impulsan el fortalecimiento de la ventaja competitiva del Instituto, y el resultado a continuación hace parte del proceso de construcción participativa con el equipo directivo.

La construcción de ventaja competitiva en el Icfes depende de un conjunto de actividades primarias encadenadas que producen un gran valor agregado y que logran productos que otras organizaciones no alcanzan. Esto le da al Instituto competitividad y ventaja frente a otros posibles competidores. Por esta razón, es importante seguir encontrando formas de hacer más eficientes los procesos y lograr nuevas economías.

4.1 Cadena de valor de evaluación

A continuación, se describen los eslabones misionales definidos para esta cadena con sus respectivas actividades:

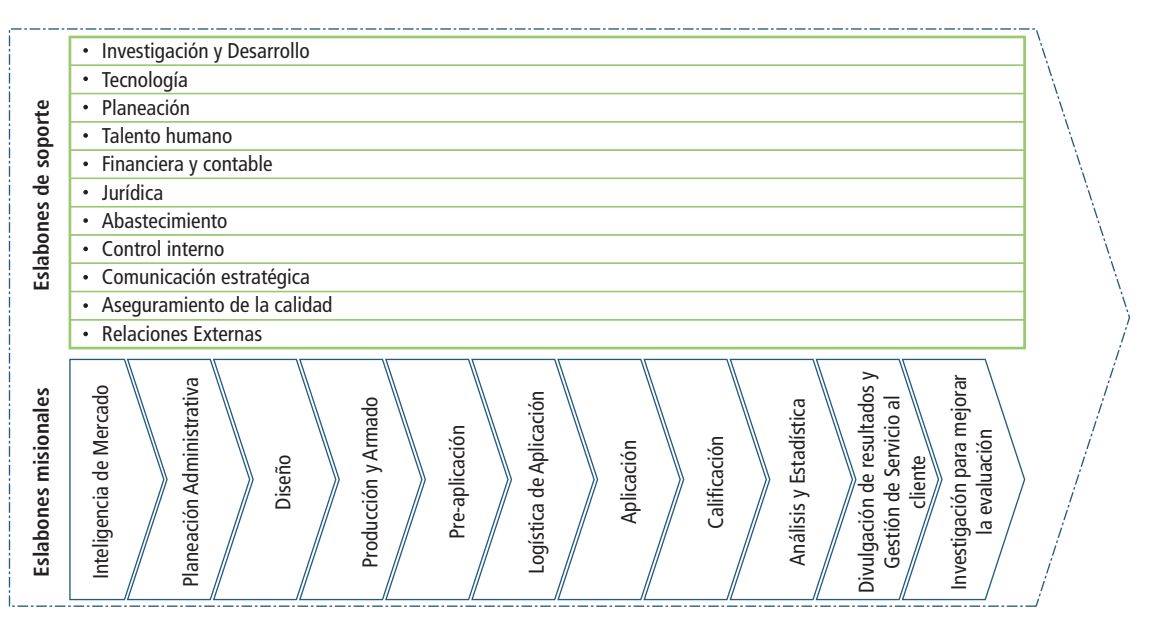


FIGURA 11. Cadena de valor de evaluación. Fuente: elaboración propia Oportunidad Estratégica 2019.

Eslabón 1. Inteligencia de mercado

- Analizar y proveer de manera proactiva, información técnica referente al entorno general y los mercados de la institución, de acuerdo con el alcance de la misión del Icfes.

- Planeación técnica para los diferentes tipos de evaluación (evaluación de impacto y evaluación de implementación).
- Toma de decisiones con respecto a las oportunidades y sus correspondientes estrategias de acercamiento, de acuerdo con el alcance de la misión del Icfes.
- Desarrollar y gestionar oportunidades en nuevos negocios.
- Definición y análisis de propuestas.

Eslabón 2. Planeación administrativa

- Actividades dirigidas a precisar los requerimientos del cliente.
- Levantamiento preliminar de costos.
- Viabilización técnica y administrativa del proyecto de manera conjunta.
- Definición de anexos técnicos, cronograma macro, estrategia de comunicaciones y protocolos para PQRS.
- Elaboración de la oferta.
- Diagnóstico y análisis de la capacidad operativa de los proveedores.

Eslabón 3. Diseño

- Construcción o actualización de marcos de referencia.
- Generar procesos de diseño de pruebas acordes a los estándares de medición definidos.
- Definición del muestreo:
- Prepiloteaje: Construcción de ítems.
- Construcción o actualización de los instrumentos para las pruebas.

Eslabón 4. Producción y armado

- Diagramación de ítems y revisión de estilo.
- Diagramación de la prueba.
- Armado del examen.
- Impresión de la prueba.

Eslabón 5. Preaplicación

- Registro, inscripción, citación y recaudo.

Eslabón 6. Logística de aplicación

- Diseño del plan operativo.
- Disponibilidad de los recursos tecnológicos, humanos y de infraestructura requeridos para realizar las pruebas.

- Consecución, activación y confirmación de los sitios de aplicación.
- Logística de entrega a los sitios de aplicación.
- Generación, entrega y validación de biblias.

Eslabón 7. Aplicación

- Desarrollo de planes de contingencia.
- Acopio del material para el retorno.
- Control y supervisión de proveedores.
- Realización y entrega de informes administrativos.
- Alertas tempranas (prevención o identificación de fraude).
- Logística inversa (recolección de pruebas).
- Lectura de respuestas.

Eslabón 8. Calificación

- Análisis de copia.
- Calibración.
- Calificación de los resultados.
- Hacer un balance de la aplicación y compararlos con los estándares.
- Elaboración de los informes sobre la aplicación de las pruebas.

Eslabón 9. Análisis y estadística

- Elaboración de informes estadísticos y psicométricos de los resultados de las pruebas.
- Análisis interno de los informes.

Eslabón 10. Divulgación de resultados y gestión de servicio al cliente

- Divulgación de reportes e informes de resultados producidos según el segmento al que se dirige la información.
- Oficialización y difusión de los productos y dinámicas de uso de la información.
- Atención integral al cliente y servicio posventa.

Eslabón 11. Investigación para mejorar la evaluación

- Elaborar informes de investigación sobre temas de diseño, validez y confiabilidad de pruebas.
- Instrumentos de medición desarrollados.
- Artículos de investigación sobre el proceso de diseño y estadísticas de las pruebas.

- Realizar procesos de análisis de datos e interpretación de resultados de investigación que propendan por el mejoramiento de los instrumentos de evaluación y la calidad de la educación.

A continuación, se describen los eslabones de soporte definidos para esta cadena:

S1. Investigación y desarrollo: mantener al Icfes a la vanguardia frente a las instituciones referentes mediante la estructuración de nuevos productos y servicios, la mejora de los productos actuales y la exploración de nuevas maneras de diseñar las pruebas. Busca oportunidades de mejoramiento dentro del Instituto, experimentando y efectuando pilotos frecuentemente. Incluye la investigación que hace cada área para mejorar su trabajo (investigación interna).

S2. Tecnología: coordinar el soporte y apoyo técnico a todas las áreas del Instituto mediante la adquisición y el desarrollo de aplicaciones y software hecho a la medida; sostener la infraestructura tecnológica; soportar y gestionar la información almacenada en las bases de datos; gestionar la seguridad de la información; identificar oportunidades estratégicas de transformación y mejora del negocio con tecnología.

S3. Planeación: asesorar a la Dirección General y a las diferentes áreas del Icfes en la formulación y gestión estratégica de los procesos y proyectos de inversión, y realizar el seguimiento de planes, proyectos y presupuesto en el marco del direccionamiento estratégico. Responder por el anteproyecto de presupuesto del Instituto; efectuar el costeo de los servicios que presta el Icfes; administrar el MIPG; elaborar los informes de gestión y consolidar estadísticas para la toma de decisiones.

S4. Talento humano: garantizar el recurso humano pertinente para la operación de las diferentes áreas del Icfes, así como gestionar y controlar las políticas y los programas orientados al fortalecimiento y desarrollo del talento humano. También procura que las personas estén motivadas y verifica su adecuado desempeño, en pro del cumplimiento de la misión y visión institucional.

S5. Financiera y contable: administrar los recursos financieros, los procesos de ejecución presupuestal y contable de tesorería y de gestión de riesgo financiero. Proyección de flujo de caja, estados financieros, presupuesto y análisis de ejecución presupuestal.

S6. Jurídica: asesorar a la Dirección General y a las demás áreas del Icfes en la interpretación de las normas, el trámite y solución de asuntos de carácter jurídico. Brindar, además, acompañamiento conceptual en asuntos de derecho administrativo, laboral y contractual, protección de intangibles y de propiedad intelectual.

S7. Abastecimiento: gestionar estratégicamente los procesos de contratación de la entidad en cuanto al abastecimiento de servicios generales y la contratación de otros servicios. Se elabora para cada proceso, el plan anual de compras y contratación, y se desarrollan estrategias de abastecimiento de bienes y servicios requeridos por el Icfes. Se encarga, además, del mantenimiento del edificio (aseo y cafetería, vigilancia, caja menor, viáticos, telefonía fija y celular, vehículos para los directivos, servicios públicos, almacén, archivo).

S8. Control interno: dirigir la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno. Verificar que dicho sistema esté formalmente establecido dentro del Icfes mediante auditorías independientes y objetivas basadas en riesgos. Definir y hacer seguimiento a las estrategias de control para las diferentes funciones, procesos, procedimientos y actividades desarrolladas.

S9. Comunicación estratégica: formular y diseñar estrategias de posicionamiento de marca y actividades comerciales, orientadas a mercados de interés acordes con el plan estratégico del Icfes que protejan la imagen corporativa de la entidad.

S10. Aseguramiento de la calidad: velar por la rigurosidad de los procesos y de la información que produce y entrega el Instituto a sus grupos de interés.

S11. Relaciones externas: gestionar relaciones con los evaluados y los usuarios de información, clientes institucionales, Gobierno, órganos de control e instituciones internacionales homólogas. Poner especial énfasis en responder de manera clara, oportuna y pertinente las peticiones, quejas, reclamos, trámites y preguntas que hacen las entidades, los evaluados y la comunidad en general. Esta función incluye el servicio posventa.

En resumen, el Icfes podrá profundizar su cadena de valor de muchas maneras en evaluación. Para mencionar algunas opciones: 1) lograr economías de escala que puedan ahorrar dinero al bajar los costos por unidad; 2) aprendizaje: a medida que la institución aprende nuevas y mejores formas de trabajar los costos pueden disminuir; 3) desarrollo de proveedores más eficientes; 4) relaciones con otras empresas o unidades de negocios (como un centro de servicios compartidos que sirve a varias pruebas y puede reducir los costos, entre otros factores); 5) desarrollo tecnológico con nuevas pruebas más eficientes; 6) integración más eficiente de la operación, mejor coordinación de procesos, etc.

4.2 Cadena de valor de investigación

Al interior del Icfes se desarrollan tres tipos de investigación:

- **Transversal:** se realiza reiteradamente en las distintas áreas y se enfoca a mejorar sus procesos. Este tipo de investigación se refleja en el eslabón de soporte S1. Investigación y desarrollo de las dos cadenas de valor (evaluación e investigación).
- **Investigación interna:** se enfoca en mejorar la evaluación. Este tipo de investigación se refleja en el Eslabón 11. Investigación para mejorar la evaluación.
- **Investigación externa:** se dirige a investigar los factores que inciden en la calidad educativa con la finalidad de ofrecer información que contribuya a su mejoramiento. Este es el tipo de investigación que se encuentra explícita en la misión actual.

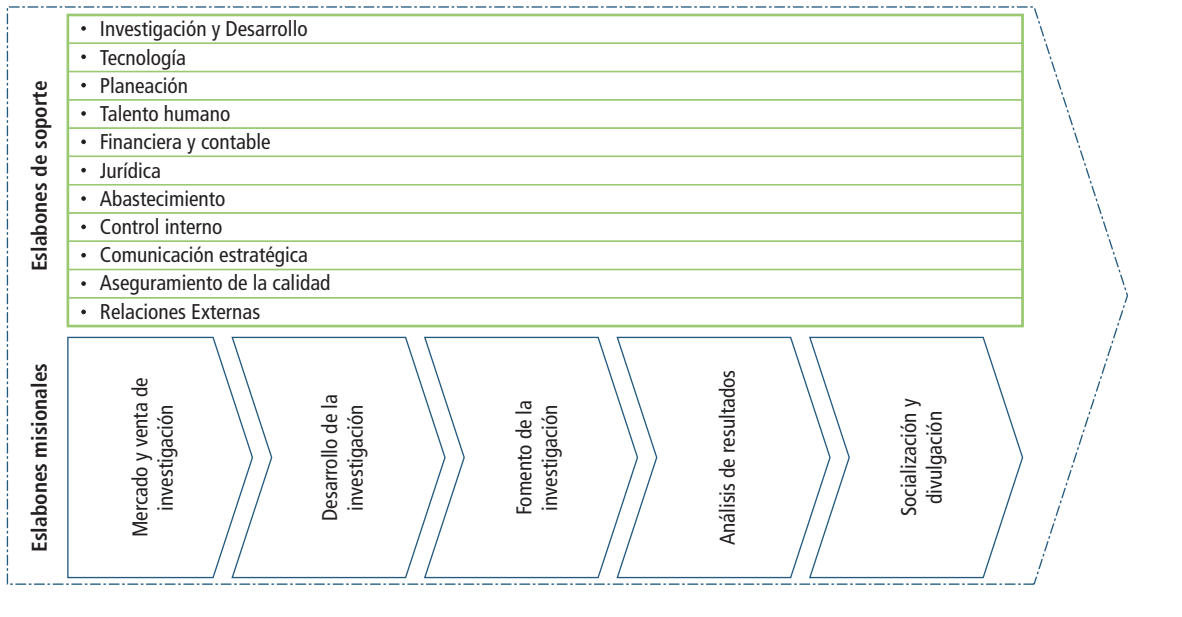


FIGURA 12. Cadena de valor de investigación. Fuente: elaboración propia Oportunidad Estratégica, 2019.

A continuación, se describen los eslabones misionales definidos para la cadena de valor de investigación externa con sus respectivas actividades:

Eslabón 1. Mercadeo y venta de investigación

- Analizar y proveer de manera proactiva, información técnica referente a los factores que inciden en la calidad educativa.
- Buscar clientes que vean en el Icfes un proveedor de servicios de investigación.

Eslabón 2. Desarrollo de la investigación

- Formulación de la hipótesis o problema de investigación.
- Revisión del marco teórico y estado del arte.
- Diseño metodológico y aplicación.

Eslabón 3. Fomento de la investigación

- Financiación de investigaciones por medio de convocatorias periódicas.
- Promoción del uso de datos.
- Insumo de la data para investigación interna.

Eslabón 4. Análisis de resultados

- Elaboración de informes de los resultados de la investigación.
- Análisis interno de los resultados.

Eslabón 5. Socialización y divulgación

- Artículos de publicación científica y de divulgación que respalden los resultados de las investigaciones financiadas por el Icfes.
- Informes de resultados sobre análisis de resultados de la investigación.
- Fomentar espacios de socialización de los trabajos de investigación, al tiempo que se generan espacios de formación de nuevos investigadores en temas de evaluación, producción de instrumentos y generación de proyectos de investigación (Seminario de Investigación).

A continuación, se describen los eslabones de soporte definidos para esta cadena:

S1. Investigación y desarrollo: mejorar los procesos y servicios del área de investigación (investigación interna).

S2. Tecnología: coordinar el soporte y apoyo técnico a todas las áreas del Icfes mediante la adquisición y el desarrollo de aplicaciones y software hecho a la medida; sostener la infraestructura tecnológica; soporte y gestión de la información almacenada en las bases de datos; gestionar la seguridad de la información; identificar oportunidades estratégicas de transformación y mejora del negocio con tecnología.

S3. Planeación: asesorar a la Dirección General y a las diferentes áreas del Icfes en la formulación y gestión de estratégica de los procesos y proyectos de inversión; realizar el seguimiento de planes, proyectos y presupuesto en el marco del direccionamiento estratégico. Responder por el anteproyecto de presupuesto institucional; efectuar el costeo de los servicios que presta el Icfes; administrar el modelo integrado de planeación y gestión; elaborar los informes de gestión, y consolidar estadísticas para la toma de decisiones.

S4. Talento humano: garantizar el recurso humano pertinente para la operación de las diferentes áreas del Icfes, así como gestionar y controlar las políticas y los programas orientados al fortalecimiento y desarrollo del talento humano. También procura que las personas estén motivadas y verifica su adecuado desempeño, en pro del cumplimiento de la misión y visión institucional.

S5. Financiera y contable: administrar los recursos financieros, los procesos de ejecución presupuestal y contable de tesorería y gestión de riesgo financiero. Proyección de flujo de caja, estados financieros, presupuesto y análisis de ejecución presupuestal.

S6. Jurídica: asesorar a la Dirección General y a las demás áreas del Icfes en la interpretación de las normas, el trámite y solución de asuntos de carácter jurídico, brindar acompañamiento conceptual en otros temas como derecho administrativo, laboral y contractual, protección de intangibles y de propiedad intelectual.

S7. Abastecimiento: gestionar estratégicamente los procesos de contratación de la entidad, en cuanto al abastecimiento de servicios generales y la contratación de otros servicios. Se elabora para cada proceso, el plan anual de compras y contratación, y se desarrollan estrategias de abastecimiento de bienes y servicios requeridos por el Icfes. Se encarga, además, del mantenimiento del edificio (aseo y cafetería, vigilancia, caja menor, viáticos, telefonía fija y celular, vehículos para los directivos, servicios públicos, almacén, archivo).

S8. Control interno: dirigir la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno. Verificar que esté formalmente establecido en el Icfes mediante auditorías independientes y objetivas basadas en riesgos. Definir y hacer seguimiento a las estrategias de control para las diferentes funciones, procesos, procedimientos y actividades desarrolladas.

S9. Comunicación y estratégica: formular y diseñar estrategias de posicionamiento de marca y actividades comerciales, orientadas a mercados de interés acordes con el plan estratégico del Icfes, protegiendo la imagen corporativa de la institución.

S10. Aseguramiento de la calidad: velar por la rigurosidad de los procesos y de la información que produce y entrega el Instituto a sus grupos de interés.

S11. Relaciones externas: gestionar relaciones con los usuarios de la información, clientes institucionales, el Gobierno, los órganos de control e instituciones internacionales homólogas.

5. Horizontes de crecimiento

Los horizontes de crecimiento son una herramienta para proyectar los retos identificados en diferentes escenarios, enfocándose en el presente mientras se invierte en el futuro (McKinsey, 1999).

Todos los negocios maduran y eventualmente declinan. Los productos o servicios de hoy no necesariamente son los productos de mañana. Por esto es relevante cultivar un liderazgo que siempre piense y construya nuevas posibilidades y alternativas relevantes para el Icfes. Una buena práctica gerencial en el Instituto pasa por pensar simultáneamente en una gestión en el horizonte 1, horizonte 2 y el horizonte 3. Es decir, siempre estar mejorando, y contemplar cómo se pueden usar todas las competencias del Icfes para avanzar y crecer; cómo interpretar, en el día a día, las necesidades que se ofrecen en el escenario colombiano y regional, y cómo o dónde se pueden hacer apuestas calculadas de nuevos emprendimientos y negocios, productos o servicios.

El primer horizonte de crecimiento, definido como negocio principal, concretar estrategias para maximizar el retorno del negocio actual y asegurar su crecimiento. El segundo, negocios emergentes, se enfoca en las estrategias para buscar nuevos negocios que generan una senda de crecimiento para la actual organización. Finalmente, el tercero, negocios plausibles, tiene el objetivo de desarrollar estrategias y generar opciones para crear nuevos negocios en el futuro.

La Tabla 19 - Portafolio de productos en los horizontes de crecimiento resume el portafolio de productos del Icfes en los tres horizontes y a continuación se describe cada uno:

5.1 Horizonte 1

El propósito es defender y proteger el negocio principal. Efectuar las innovaciones necesarias para no perder posicionamiento en negocios centrales y protegerlos mientras sea posible. También introducir innovaciones y avances que amplíen, consoliden o lleven a otras geografías los productos o servicios centrales.

En el caso del Icfes, los productos o servicios más característicos, como las pruebas de Estado, Saber 3.º, 5.º y 9.º y otros proyectos, son aquellos que típicamente se identifican con su nombre corporativo y la marca que ha construido la entidad, y que contribuyen a su posicionamiento. Hay que tratar de sostener estos negocios y, siempre que sea viable, se deben introducir ajustes e innovaciones.

Ahora bien, respecto al primer horizonte se destacan los esfuerzos que se han realizado, en conjunto con el MEN, para llevar a cabo los pilotajes de pruebas electrónicas y Avancemos (4.º, 6.º y 8.º). Se reconoce que el Icfes se encuentra a la vanguardia en aplicar pruebas internacionales que son megatendencias, por ejemplo, los pilotajes de las pruebas socioemocionales.

Varios proyectos dan luces sobre el papel pionero del Icfes en la región, entre ellos se encuentran las asesorías en la evaluación que ya se desarrollan, por ejemplo, la consultoría de República Dominicana. Sin embargo, también se debe procurar la mejora continua de otros servicios como la investigación en dos principales aspectos: la generación de datos y la divulgación de los proyectos de investigación.

Se plantea, adicionalmente, un reto para la consolidación del negocio principal: el posicionamiento de las pruebas Saber y Saber Pro para que sean utilizadas como fuente para la toma de decisiones de los actores pertinentes, en ingreso a la educación superior y mercado laboral, respectivamente.

5.2 Horizonte 2

El horizonte 2 se enfoca, principalmente, en los esfuerzos para construir negocios emergentes. Están pensados en un lapso de dos a cuatro años, pueden sostener la institución y reemplazar aquellos que se consideren obsoletos o en declive. Es necesario procurar negocios en el horizonte 2, como una forma de renovar el portafolio de productos y servicios y extender los mismos a nuevos ámbitos.

Los negocios emergentes que el Icfes desea suscribir para el 2022 (entre el primer y el presente horizonte) se basan en avanzar en la evaluación de habilidades del siglo XXI y en la disponibilidad de una mayor tecnología que potencie el uso de los datos. Se planea elaborar evaluaciones con otros tipos de habilidades como el pensamiento creativo. De igual forma, se deben fortalecer los esfuerzos en evaluaciones socioemocionales de forma estandarizada, y evaluar una trayectoria en educación completa pensando, sobre todo, en la primera infancia.

En la parte de tecnología, es un potencial negocio la venta de servicios, de una plataforma y productos relacionados con la codificación de preguntas abiertas, eje en el cual el Icfes ha realizado importantes esfuerzos que ya han sido probados. Finalmente, en relación con la experiencia de entidades referentes para el Icfes, se plantea la posibilidad de prestar servicios de evaluación en competencias laborales y servicios de orientación vocacional, de modo que se amplifique el puente de comunicación del Icfes con el mercado laboral y se fortalezca su papel en la contratación.

5.3 Horizonte 3

El horizonte 3 crea opciones viables o posibles para los “negocios del mañana”. Es decir, más que ideas fantasiosas, es un esfuerzo deliberado para abrir nuevas coordenadas de

negocios que pudieran ser relevantes para el Icfes en un futuro, en un horizonte de largo plazo. Los negocios identificados en el tercer horizonte son las semillas de los productos y servicios del mañana, alimentadas con nuestro mejor entendimiento de lo que la institución tiene que aprender y seguir explorando para avanzar. Luego, a esto se le suman investigación e inversiones estratégicas.


En los negocios plausibles del futuro, se aborda la posibilidad de evaluar habilidades de una manera interactiva, por ejemplo, con el uso de herramientas dinámicas como los videos. A su vez, en la existencia de la evaluación de otras habilidades como evaluaciones orales en inglés. Igualmente, con la experiencia del Icfes y dándole continuidad a sus consultorías, se propone acompañar y asesorar a los colegios en exámenes que pueden utilizar a diario en las aulas. Se destaca que el futuro se apoya, en gran medida, en el desarrollo de una tecnología robusta que pueda soportar y crear nuevos retos.

Por último, con esta perspectiva de horizontes se busca proteger los negocios principales a medida que se invierte en los futuros, de tal forma que se establezcan prioridades y se calculen márgenes sobre los nuevos negocios. La finalidad es que la eficiencia de los nuevos negocios sea para el mejoramiento de la entidad.


Ahora bien, se propuso que, de manera transversal, todos los productos y servicios de la entidad, en el marco de estos horizontes, tengan características de inclusividad y universalidad. De acuerdo con la misionalidad, se hace énfasis en que la evaluación debe hacerse en todos los niveles de la educación, por lo que año tras año se debe garantizar la continuidad de las pruebas, de tal forma que se tengan resultados confiables y permanentes.

TABLA 19. Portafolio de productos en los horizontes de crecimiento

Negocio principal del Icfes	Negocios Emergentes	Negocios plausibles de crecimiento futuro
2020	2022	2023
<ul style="list-style-type: none"> ∞ PreSaber (tarifa diferencial). ∞ Evolución formativa: <ul style="list-style-type: none"> » Avancemos (4, 6, 8) » Preicfes ∞ Pruebas electrónicas: <ul style="list-style-type: none"> » Validantes y PreSaber » Avanzar en aplicación progresiva » Modelos adaptativos ∞ Pilotaje socioemocionales. ∞ Prueba Saber como fuente de decisión para el ingreso a la educación superior. ∞ ProTyT como fuente de decisión en la contratación de las empresas. ∞ Asesorías/consultorías en evaluación de la educación internacional. ∞ Repositorio único de información para los investigadores. ∞ Apropiación y divulgación de la información en la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Evaluación de otros tipos de habilidades como pensamiento creativo. ∞ Primera infancia (Evaluación de trayectorias educativas completas) ∞ Pruebas estandarizadas en competencias socioemocionales para América Latina. ∞ Evaluación de competencias laborales ∞ Servicios de orientación vocacional ∞ Evaluaciones de competencias laborales. ∞ Software como servicio: modelo de licenciamiento de las herramientas de DTI. ∞ Servicios de codificación a colegios y universidades. ∞ Servicios de fortalecimiento de la codificación de preguntas abiertas (formación, asesorías). 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Prueba interactivas. ∞ Certificación de codificadores. ∞ Certificación de competencias a partir del Maco Nacional de Cualificaciones (ETDH). ∞ Servicio de orientación vocacional orientado a servicio de educación superior. ∞ Evaluaciones distintas de inglés (p. c. speaking). ∞ Asesoría a colegios sobre los tipos de evaluación y los que pueden utilizar en el aula para sus estudiantes. ∞ Modelos de INteligencia Artificial para la calificación de las evaluaciones. ∞ Servicio de diagnóstico de pruebas a la medida de la educación superior.
Inclusión en las pruebas · Evaluación en todos los niveles de educación		



**IV. MAPA ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
Y DESPLIEGUE
DE LA ESTRATEGIA**



1. Objetivos estratégicos, programas y proyectos

El mapa estratégico es el eje fundamental de la traducción de la estrategia y el punto de partida para la construcción de los indicadores y metas. Este capítulo expone los resultados en términos de los objetivos y planes que se crearon para cada una de las perspectivas del mapa estratégico: 1) desarrollo organizacional; 2) misional; 3) recursos financieros; 4) relacionamiento con grupos de interés.

En ese sentido, con miras a alinear la terminología al lenguaje del Icfes, se entiende como:

- Plan Estratégico Institucional (PEI): equivalente al resultado de la planeación estratégica que se está desarrollando para el periodo 2020-2023.
- Objetivos estratégicos: equivalente a las líneas u objetivos prioritarios que representan las grandes apuestas de la entidad
- Programas: primer despliegue de los objetivos estratégicos que agrupa grandes iniciativas de gestión de la institución y considera específicamente las brechas identificadas en el diagnóstico.
- Proyectos: conjunto de acciones definidas para cada programa. Con el apoyo del equipo directivo de la entidad, se estableció la priorización de los proyectos¹⁴ a partir de los criterios de urgencia y nivel de complejidad.



FIGURA 13. Despliegue de la estrategia en el Icfes

El mapa estratégico del Icfes tiene un objetivo estratégico en cada perspectiva, como se presenta a continuación:

¹⁴ En la descripción de cada uno se señalará si fue objeto de priorización.

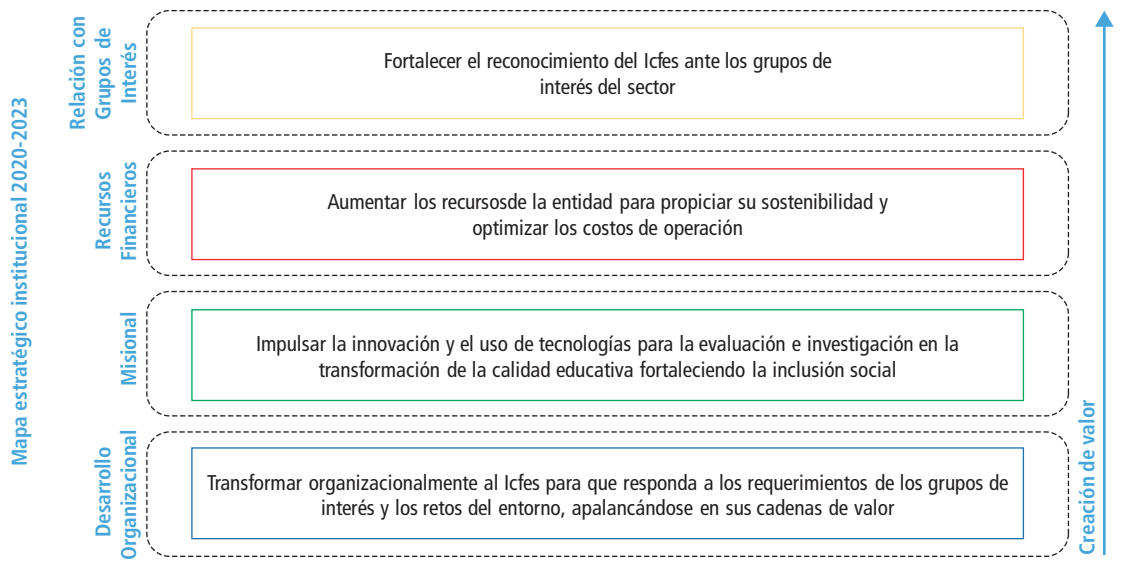


FIGURA 14. Mapa estratégico del Icfes. Fuente: elaboración propia Oportunidad Estratégica, 2019.

A continuación, se presenta cada objetivo estratégico, un primer despliegue en programas y el segundo despliegue, los proyectos y actividades. El Anexo 4 contiene el detalle de los 18 proyectos estratégicos definidos.

Cabe anotar que en la construcción de los diferentes programas y proyectos se tuvo en cuenta el enfoque diferencial como un reconocimiento a la existencia de los diferentes grupos poblacionales que tienen diferentes habilidades y requieren de consideraciones particulares. En específico, en la perspectiva misional se hace explícita la necesidad de dos proyectos que abarcan este tema: por un lado, la innovación tecnológica de procesos de construcción y aplicación de pruebas que tengan en cuenta este enfoque diferencial y por otro lado la producción y aplicación de instrumentos de evaluación para la inclusión, que incluye la formulación y gestión de nuevos procesos para la Población con Discapacidad (PcD).

1.1 Perspectiva de Desarrollo Organizacional

Objetivo estratégico: DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor.

El Desarrollo Organizacional implica la estructura, los procesos (la operación -cadenas de valor-), la gestión del talento humano; de la cultura, y del conocimiento e innovación, necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la entidad; el desarrollo de capacidades institucionales que le permitan operar con efectividad y las condiciones de clima laboral que incentiven no sólo la retención y motivación, sino la creatividad y la intención de ir un paso más allá en el alcance de los objetivos estratégicos del Instituto.

Con los principales elementos resultantes del diagnóstico estratégico realizado en las diferentes áreas del Icfes, se identificó la necesidad de transformar organizacionalmente

el Instituto con especial atención a tres temas fundamentales: 1) la estructura organizacional; 2) la gestión del talento humano; 3) la gestión del conocimiento y la innovación.

A continuación, se describen los programas y proyectos que operacionalizan lo planteado en esta perspectiva.

Programa: 1.1. Transformar organizacionalmente la entidad mediante la implementación de las cadenas de valor de evaluación e investigación manteniendo la autonomía técnica.

El diagnóstico encontró que es necesaria una transformación institucional del Icfes, que le permita responder, de forma eficiente y acertada, a los retos planteados en el entorno y tener el fin último de generar valor a los grupos de interés. En este sentido, es fundamental que la estructura organizacional refleje las cadenas de valor de evaluación e investigación, y organice conceptualmente a la entidad para que sus actividades y los procesos operacionales que de allí se derivan, estén encaminadas a la generación de valor.

De forma general, se encontró la necesidad de reorganizar la estructura respecto a la importancia de algunas áreas estratégicas como tecnología y comunicaciones, el papel misional de la investigación, la necesidad de revisar la posibilidad de implementar un modelo de gestión enfocado hacia la gestión de proyectos, la carga con la que cuenta la Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales y la relevancia que se debe dar a la Unidad de Atención al Ciudadano. Esto a su vez, para que el Icfes pueda responder de forma adecuada a las nuevas tendencias en materia de evaluación e investigación, así como los diversos impulsores estratégicos que fueron identificados en términos políticos económicos, sociales y tecnológicos.

Uno de los resultados más importantes del proceso de planeación consistió en la separación de la cadena de valor del Instituto, en la cual la investigación adquiere mayor visibilidad. En consecuencia, uno de los principales retos de la entidad se encuentra en la materialización de esta cadena, su apropiación y aplicación por parte de las diferentes áreas y los funcionarios. Así mismo, el plan contempla el establecimiento de alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo de investigaciones en conjunto.

Conforme a los retos que enfrentan cada una de estas áreas, se consideró la necesidad de reformular los procesos a partir de las cadenas de valor para mejorar la interacción entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Es así como el programa de transformación organizacional del Icfes se concentra en preparar una propuesta de rediseño institucional siguiendo los pasos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Para su aprobación, el rediseño institucional debe demostrar viabilidad política, técnica y presupuestal ante las instancias competentes; en el caso del Icfes éstas son el Ministerio de Educación, el DAFP y el Ministerio de Hacienda y el DNP, respectivamente. Así mismo, un componente central del proyecto de rediseño institucional es el análisis interno de la organización y sus procesos.

El Icfes ha identificado dos proyectos que se realizarán en la vigencia del presente plan estratégico institucional, orientados a avanzar en la transformación organizacional: la reformulación de procesos con base en las cadenas de valor y el rediseño institucional.

Proyecto priorizado: 1.1.1 Reformulación de procesos con base en las cadenas de valor. La preparación del estudio técnico que debe presentar el Icfes ante el DAFP para el rediseño institucional, requiere el análisis de procesos. Como parte del proceso de planeación estratégica, el instituto ha identificado dos cadenas de valor: la de evaluación y la de investigación. Es por lo tanto procedente adelantar un proyecto para revisar y reformular los procesos con base en las dos cadenas de valor identificadas. Las actividades principales de este proyecto incluyen:

1. Diagnóstico del estado actual de los procesos y de las necesidades de ajuste para atender los requerimientos de la nueva definición de las dos cadenas de valor
2. Realización de mesas técnicas para la definición de los alcances de los procesos en cada una de las etapas de cada cadena de valor; y
3. Definición del nuevo mapa de procesos a partir de los insumos anteriores.

Este proyecto será liderado por la Oficina Asesora de Planeación y finaliza en el 2020.

Proyecto priorizado: 1.1.2 Rediseño Institucional. El rediseño institucional del Icfes se realizará siguiendo los pasos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en la guía Rediseño Institucional de Entidades Públicas¹⁵. Este proyecto debe surtir los siguientes seis grandes pasos:

1. Viabilidad Política, que se tramita ante el Ministerio de Educación presentando la estructura general de la propuesta y la argumentación del rediseño institucional.
2. Redireccionamiento estratégico para lo cual se debe presentar una propuesta general de rediseño institucional ante la instancia que se defina al interior del gobierno. Como resultado de esta fase se obtiene una propuesta general de rediseño.
3. Viabilidad Técnica, para lo cual se debe presentar un estudio técnico ante el DAFP y esperar su concepto. El estudio técnico es el documento que justifica el rediseño organizacional y contiene información sobre el contexto de la entidad, su marco legal, un análisis de factores externos con los que interactúa la entidad, el análisis interno que incluye la revisión de procesos, el análisis de la alineación del modelo de operación (planeación, estructura, planta y cultura), la determinación de la estructura interna, los perfiles y cargas, la planta de personal y el manual de funciones).
4. Viabilidad presupuestal que se tramita ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (concepto de viabilidad) y el Departamento Nacional de Planeación (concepto de afectación), mediante la presentación de un cuadro comparativo de planta de personal actual y planta propuesta. Adicionalmente, se requiere
5. Aprobación de la propuesta de rediseño institucional, la aprobación de la nueva estructura mediante la expedición de un decreto firmado por el Ministerio de Hacienda, el DAFP y el DNP.
6. Implementación. Adopción del modelo aprobado.

La viabilidad política (paso i) se realizará en 2020 y la propuesta general de rediseño se realizará en 2021 (paso ii). Por su parte, la viabilidad técnica y presupuestal (pasos iii y

¹⁵ DAFP, Rediseño Institucional de Entidades Públicas, Orden nacional. Bogotá, 2014.

iv) se adelantarán en 2022. La aprobación de la propuesta de rediseño institucional y su implementación están previstas para el 2023.

Internamente, en el proyecto deben trabajar de manera articulada las diferentes áreas de instituto y especialmente la Oficina Asesora de Planeación (OAP) y la Subdirección de Talento Humano (STH).

Programa: 1.2 Fortalecer la gestión del talento humano orientando esfuerzos para la transformación cultural del instituto que responda a los retos y contribuya al cumplimiento de la estrategia. El programa de fortalecimiento de la gestión del talento humano surge en respuesta del diagnóstico y el taller de planeación, en el que los diferentes entrevistados recalcaron la importancia de ampliar los esfuerzos que se vienen haciendo para mejorar el entorno laboral. En esa línea, se busca convertir al Icfes en un lugar donde las personas tengan un buen clima de trabajo, se generen incentivos orgánicos e inorgánicos que generen retención, atracción y motivación en el grupo de colaboradores. Estas medidas consolidarán la estructura organizacional y posicionarán la institución.

Es relevante aclarar que este plan propende por el clima laboral y por la mejora en términos del proceso de selección, desarrollo, retención, bienestar, contratación y pagos, entre otras. Así mismo, el plan tiene un componente dedicado al fortalecimiento de las capacidades gerenciales de todos los colaboradores del instituto.

Este programa se enfoca en la gestión de la cultura organizacional, desde dos miradas centrales. La primera desde la transformación organizacional que emprende el Icfes en el marco de su plan estratégico, y la otra dando continuidad a los esfuerzos de transformación cultural que contribuyen tanto a la gestión de los procesos de cambio dentro de la organización como a la promoción de una cultura de innovación, que soporta el Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento que implementará la Institución a partir del 2020.

Desde la primera mirada, se entiende que un cambio que se gestiona en un área o proceso de la organización repercutirá en todas las unidades del sistema. Así las cosas, la transformación organizacional, que se operacionaliza a través del ajuste de las cadenas de valor, el mapa de procesos y el rediseño institucional, tiene una incidencia en el trabajo de las personas y esto implica por tanto una adaptación que debe considerarse en términos culturales. El cambio se puede considerar en un nivel superficial, sin embargo, también afecta otras dimensiones de la organización. Fruto de los ajustes estructurales tienden a producirse cambios en las interacciones, en las actitudes, ya que el cambio organizacional es también un cambio de significados, que debe tener un acompañamiento y debe ser gestionado.

Respecto a la segunda mirada, la institución estratégicamente gestiona la cultura con miras a generar un ambiente laboral propicio para el desempeño de sus colaboradores, y ser un lugar de trabajo donde los profesionales deseen estar, gracias a su clima laboral, a su crecimiento profesional, en términos del desarrollo de competencias y habilidades, y también porque consideran que el tiempo invertido en su trabajo agrega valor al cumplimiento de la Misión y objetivos estratégicos de la Institución.

Este programa se desarrolla a través de dos proyectos que aportan a la transformación de la cultura institucional: Plan de integración de colaboradores y Fortalecimiento de las habilidades gerenciales.

Proyecto: 1.2.1 Transformación cultural institucional- Plan de integración de colaboradores. Este proyecto consiste en el desarrollo de actividades que promueven el trabajo coordinado entre todos los colaboradores del Ices, independiente de su tipo de vinculación. A través de diferentes herramientas se pretende propiciar un adecuado ambiente de trabajo para los funcionarios del instituto, siendo determinante para su comportamiento al interior de la entidad. Se trata de iniciativas que potencializan diferentes componentes como el liderazgo, la estructura organizacional, las relaciones de dependencia, los sistemas de comunicaciones, los incentivos y la interacción entre las personas que hacen parte de la Institución, entre otros. Así mismo, se busca fortalecer los factores determinantes para un adecuado clima y cultura laboral, tales como: gestión del trabajo, condiciones laborales, comunicación efectiva, desarrollo integral, entre otros.

Este proyecto tiene identificadas dos grandes temáticas en las cuales se trabajará en el 2020 y en el 2021. Estas temáticas están ligadas a los cambios que emprende la organización en el horizonte 2020-2023, pero también surgen como parte de los resultados de la evaluación de Clima y Cultura (C3), realizada en el 2019, donde es posible diagnosticar variables en las cuales hay que aunar esfuerzos para la consolidación de una cultura en la Institución. Para garantizar el éxito de este proyecto, la Institución llevará a cabo las siguientes actividades: 1) Fortalecimiento de la Cultura de Gestión del Cambio (2021), 2) Fortalecimiento de la Cultura de Innovación (2022), 3) Las temáticas que se trabajan en el 2022 y en el 2023 están sujetas a la evaluación de Clima y Cultura que se realizará en el 2021¹⁶.

Cabe mencionar que estas actividades se desarrollan a partir de encuentros dirigidos a todos los colaboradores, tanto contratistas como de planta, a través de metodología de aprendizaje experiencial, *outdoors*, conferencia -taller.

Proyecto: 1.2.2 Transformación cultural institucional- Fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Este proyecto consiste en el Desarrollo de actividades formativas que fortalezcan las habilidades gerenciales de los Directivos del Icfes. Constituye la apuesta de la entidad por el desarrollo de su equipo directivo, de modo que pueda agregar cada vez más valor a su gestión, lo que tiene repercusiones no sólo en su desempeño y en el de sus equipos, sino que representa un incentivo en la medida que la persona crece y se proyecta en la organización, vía la experiencia en el cargo y vía los procesos de formación.

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) busca fortalecer en los servidores las competencias funcionales y comportamentales, actualizar sus conocimientos, consolidar sus habilidades, aptitudes y destrezas, a través de procesos continuos de capacitación y planes de desarrollo individual, bajo los principios de integridad y legalidad; con el propósito de elevar los niveles de eficiencia y contribución individual al logro de los objetivos misionales.

El Plan de Fortalecimiento de las capacidades gerenciales, está enmarcado el PIC y busca cerrar las brechas en aquellas competencias que los líderes de cada área presentan oportunidades de mejora y que son clave para su rol gerencial. Estos procesos de formación se planifican y organizan con una universidad, que tenga la experiencia en programas hechos a la medida de las necesidades de la organización. Para este propósito, el Icfes abre una convocatoria para que las Universidades presenten su oferta de formación. Es

¹⁶ La evaluación de clima y cultura se realiza cada dos años. La última se realizó en el 2019.

así como bajo la forma de un diplomado de alta de gerencia, los directivos del Icfes se certifican en la formación en una habilidad gerencial específica.

En el momento se tienen identificadas 4 habilidades sobre las cuales se debe trabajar de modo prioritario. Esto, según los resultados históricos y recientes de la evaluación de Competencias, Kompe disc que se realiza anualmente. En orden de prioridad la competencia de planeación y seguimiento ocupa el primer lugar, seguida de Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Manejo de emociones.

A la luz de los resultados de las evaluaciones que se realicen en el 2020 y los años siguientes, estas prioridades puede cambiar un poco, y se ajustará el plan de formación. Para garantizar el éxito de este proyecto, la Institución llevará a cabo la actividad de: 1) Desarrollo de Habilidades Gerenciales, en cada uno de los años de ejecución del plan estratégico, y cada año se orientará teniendo en cuenta los resultados de la evaluación realizada el año anterior.

Programa: 1.3 Consolidar el modelo de innovación y gestión del conocimiento del Icfes, promoviendo la transmisión, aseguramiento de conocimiento, competencias y habilidades en los colaboradores.

Este programa responde a la necesidad de la entidad de generar un modelo que le permita gestionar de forma precisa su conocimiento, en especial, dada la rotación del personal contratista que se especializa en procesos críticos para la operación, cuyo conocimiento es valioso y requiere ser documentado y aprovechado de forma oportuna y eficiente. Se trata de crear procedimientos y definir herramientas que eviten la fuga del conocimiento, pero también que permeen a los diferentes integrantes de las áreas, según la especialización de sus actividades, con el fin de potenciar los procesos de aprendizaje.

Desde el enfoque de MIPG, este programa responde a la necesidad de la Institución de identificar las capacidades para el desarrollo de su gestión, y de lograr un desempeño conforme a los resultados que se esperan para la generación de valor público. Este programa tiene incidencia no sólo a nivel operativo sino estratégico teniendo en cuenta el tipo de actividad que desarrolla el Instituto, en donde el manejo de los datos es fundamental para lograr cumplir con misión.

Cabe señalar que el Icfes cuenta con un inventario de herramientas para la gestión del conocimiento, que plantea como el conocimiento “*se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones. Así mismo, se evidencia de manera explícita en los documentos (infografías, planes, informes, guías, instructivos, herramientas), piezas audiovisuales (presentaciones, videos), publicaciones en redes sociales o grabaciones*” (Icfes, s.f., pág. 2). A partir de estos avances, la Institución se encuentra realizando la definición de su Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento que tiene en cuenta las diferentes partes del modelo, las cuales se alinean con los componentes que establece MIPG y que son a saber: -Generación y producción del conocimiento, -Herramientas para uso y apropiación, -Analítica institucional: Apoya el seguimiento y la evaluación del MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad, y -Cultura de compartir y difundir.

Este programa se desarrolla a través de un proyecto que permite la consolidación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento en la Institución.

Proyecto: 1.3.1 Gestión del Conocimiento e Innovación. En el marco de este proyecto, y a partir de los avances que se vienen realizando para la definición del Modelo de Gestión del conocimiento, como: la creación del Manual de Gestión del Conocimiento e Innovación; las herramientas para su gestión, y las pruebas piloto que se han desarrollado en la Dirección de Tecnología, en el 2021 se espera ya haber validado, ajustado e implementado el Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento. Un aspecto central del proyecto es la clarificación de cómo los componentes del Modelo metodológicamente se operacionalizan dentro de la ejecución de proyectos de evaluación y pruebas de Estado, para potenciar los procesos allí involucrados, en términos de la apropiación y uso de técnicas y herramientas propias del modelo.

Para el 2020 el Modelo será parte integral de la operación cotidiana de la Institución, momento en el cual la entidad deberá analizar los alcances obtenidos y los posibles desafíos que los avances en los temas de innovación le impongan para la formulación de los proyectos estratégicos en el horizonte 2022-2023. Para garantizar el éxito de este proyecto, la Institución llevará a cabo las siguientes actividades:

1. Validación y ajuste del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento,
2. Alineación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento con las cadenas de valor (evaluación e investigación) y el mapa de procesos,
3. Implementación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento

1.2 Perspectiva Misional

Objetivo estratégico: M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social.

Respecto a la perspectiva misional, cabe destacar la separación que se realizó en términos de cadena de valor, desagregando la evaluación y la investigación. Este cambio significará la potencialización dentro de la organización a los funcionarios respecto a la existencia de dos procesos misionales y cómo esto impacta estratégicamente y operacionalmente el desarrollo de todas las áreas. Así las cosas, en el mapa estratégico, se desarrollaron planes relacionados con la evaluación, la investigación y el relacionamiento y la divulgación de los datos. Este último tema hace referencia a un proceso muy importante como es la presentación de los datos en información que pueda transformarse en investigaciones de impacto o decisiones que afecten la política pública.

De acuerdo con esto, se propone trabajar en tres planes para cumplir con el objetivo estratégico misional: 1) potenciar el uso de la tecnología; 2) diseño de instrumentos y aplicación de pruebas inclusivas y 3) estrategias de relacionamiento y divulgación de la información.

Se plantean tres temas centrales para cumplir con el objetivo estratégico: i) transformación de la educación y generación de insumos para política pública, ii) diseño de instrumentos y aplicación de pruebas inclusivas, y iii) estrategias de relacionamiento y divulgación de la información para potenciar el uso de la tecnología. A continuación, se describen los programas y proyectos que operacionalizan lo planteado en esta perspectiva.

Programa: 2.1 Aumentar los aportes para incidir en la transformación de la educación y generación de insumos para la política pública, consolidando estrategias de relacionamiento y divulgación de la información que genera la entidad.

Este programa busca aumentar el posicionamiento del Icfes, tanto en la evaluación como en la investigación. Si bien el Icfes no es responsable de la política pública del sector educativo, sí genera aportes significativos al generar información, evaluaciones, consolidación de la red de investigadores, eventos y el relacionamiento con el MEN. El plan propende aumentar el posicionamiento del Instituto mediante aportes en materia de insumos, relación con los actores del sector y la divulgación.

Los encuentros regionales que se llevan a cabo con las diferentes secretarías de Educación y con los ciudadanos son una apuesta que garantiza una fuerte conexión que facilita puentes establecidos de comunicación. Se recomienda que dichos encuentros continúen fortaleciéndose. En últimas, las estrategias efectivas de comunicación debe ser una principal preocupación para el cumplimiento del plan.

Se considera que este programa debe cubrirse en un segundo momento teniendo en cuenta que esto requiere acciones de largo plazo. Esto no significa que no se deban encaminar acciones, por el contrario, se debe fortalecer y ampliar el espectro en materia de lo que se ha venido desarrollando en términos del relacionamiento con otros países, las pruebas internacionales y los seminarios especializados, entre otras.

Para cumplir este programa se tienen a su vez 4 proyectos: plan de incidencias y gestión, plan de comunicaciones integradas, elaboración de alianzas nacionales e internacionales, y estrategia de marca para la creación y administración del valor.

Proyecto: 2.1.1 Plan de Incidencias y Gestión. Mediante este proyecto se busca el fortalecimiento de los puentes de comunicación con diferentes interesados y grupos de interés del Icfes. Esto ya se realiza mediante los Encuentros Regionales del Icfes con los establecimientos educativos, con instituciones de educación superior, madres, padres y cuidadores y el plan padrino. Sin embargo, se debe hacer una revisión estratégica de los encuentros con el fin de seguir replicando el programa, identificando a dónde no han podido llegar o cuáles son las estrategias para mejorar la realización de estos eventos.

Además de estas actividades, y para cumplir con el objetivo de incidencia en la política pública, se propone el desarrollo de una estrategia de priorización y participación con el MEN para tener un mejor impacto en la formulación de las políticas. Esto reconociendo que el trabajo y la comunicación entre el Icfes y el MEN debe articularse con la finalidad de que la información y los resultados de las pruebas tengan la relevancia y el papel necesario, para realmente incidir en la formulación de los lineamientos de la educación de los colombianos. Para lograr este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Análisis de los Encuentros Regionales Saber desarrollados
2. Encuentro Regional Saber – sesión con establecimientos educativos
3. Encuentro Regional Saber – sesión con Instituciones de Educación Superior
4. Encuentro Regional Saber – madres, padres y cuidadores
5. Plan Padrino
6. Desarrollar una estrategia de priorización y participación para el enfoque de política pública con el MEN

Proyecto: 2.1.2 Plan de comunicaciones integradas. Mediante este proyecto se busca fortalecer la imagen del Icfes, para lograr el posicionamiento de la Entidad en el ámbito nacional e internacional, a partir de la identificación de los actores relevantes a los cuales se les debe direccionar la estrategia de relacionamiento con los temas notables de la institución. Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Realizar el análisis de antecedentes del Plan de Comunicaciones.
2. Recopilar información de estadísticas y datos de la oficina para el Plan de Comunicaciones,
3. Identificar y analizar factores claves de posicionamiento para el Icfes ante las audiencias objetivo-definidas,
4. Construir los contenidos estratégicos de las comunicaciones,
5. Definir el mix de medios, incluyendo estrategias de relaciones públicas de alto nivel
6. Ejecutar las actividades del Plan de Comunicaciones.

Proyecto: 2.1.3 Alianzas nacionales e internacionales. Este proyecto abarca otros grupos de interés que no se han abordado en estos proyectos. Para esto, el Icfes debe primero desarrollar un mapeo de los espacios nacionales e internacionales en temas de evaluación, investigación e incidencia en la calidad, teniendo en cuenta que el Icfes ya realiza y propicia algunos de esos espacios. Igualmente, se debe realizar una priorización de aliados estratégicos según criterios definidos, que pueden ser nivel de importancia, afinidad, intereses mutuos alineados y al mismo nivel, y capacidad de implementación en el corto plazo.

Posteriormente, se debe realizar una gestión con esos interesados, para que la participación sea permanente en espacios nacionales e internacionales de discusión. Y finalmente, se debe hacer un seguimiento y revisión de la ejecución de esas alianzas.

La correcta ejecución de las anteriores actividades le dará al Icfes la posibilidad de aumentar sus aliados estratégicos en términos de investigación, lo cual mejorará los resultados que obtenga. Se verá favorecido también su posicionamiento nacional e internacional como una institución líder en investigación. Y tendrá la posibilidad de continuar a la vanguardia en temas de pruebas, mediante la retroalimentación y experiencia que otras entidades le puedan aportar. Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Desarrollar mapeo de los espacios nacionales e internacionales en temas de evaluación, investigación e incidencia en la calidad.
2. Priorización de aliados estratégicos según criterios definidos (nivel de importancia, afinidad, intereses mutuos alineados y al mismo nivel, y capacidad de implementación de acuerdo en el corto plazo).
3. Gestión de alianzas para la participación permanente en espacios nacionales e internacionales de discusión.
4. Revisión y seguimiento de la ejecución de las alianzas.

Proyecto: 2.1.4 Estrategia de marca para la creación y administración del valor. Con este proyecto se pretende posicionar al Icfes como una entidad líder en el sector de la

educación en Colombia. Para este propósito es necesario crear estrategias que permitan identificar cuál es el valor agregado que tiene el Icfes en los productos que ofrece. La creación de una marca Icfes permite referenciar a la institución y aumentar su liderazgo en la región mediante atributos como la diferenciación y la relevancia. De otro lado, el carácter de empresa social del Estado hace que el Icfes tenga un importante contenido y compromiso social que debe ser fortalecido. Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación.

1. Un análisis de antecedentes donde se pueda registrar los esfuerzos anteriores y a su vez se establezca el fin que quiere alcanzar el Icfes con esta estrategia,
2. La revisión de normas que fijen los protocolos de imagen,
3. La construcción de manuales o protocolos de contenido que estandaricen y guíen el proceso de creación y administración de valor
4. La socialización y divulgación de la estrategia de la marca Icfes.

Programa: 2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.

Conforme con las tendencias en evaluación identificadas en el diagnóstico del contexto externo, el marco de la política pública en materia de educación en Colombia, así como las iniciativas que ha desarrollado el Icfes, se ha destacado la importancia del diseño y aplicación de pruebas que cuenten con conceptos de inclusión, adaptabilidad, medición de nuevas habilidades y competencias, cobertura, entre otras.

Se entrevén los esfuerzos que debe concretar el Instituto en materia de seguir consolidando las pruebas que actualmente lleva a cabo, pero también otro tipo de evaluaciones que aportan una mirada integral respecto a otros factores que inciden en la calidad de la educación y los procesos de aprendizaje. Así mismo, en el diagnóstico y en el proceso de planeación se destaca el valor de la cobertura y la accesibilidad de las pruebas para que las personas de todas las edades, en diferentes regiones del país puedan ser evaluadas con miras a que las mediciones realmente generen un impacto en términos de la educación que reciben.

Se mencionó que este programa promueve pruebas innovadoras para la comprensión de factores multidimensionales, en contraste con la medición tradicional, en los diferentes niveles de la educación. Cabe anotar que el Icfes ha incursionado en estas pruebas mediante la ejecución de pilotos.

Este programa se desarrolla a través de 4 proyectos: construcción de la agenda de nuevas mediciones (identificación, análisis y evaluación de la pertinencia de esta agenda), diseñar e implementar la cadena de valor de investigación para potenciar los resultados en investigación interna y externa, producción y aplicación de instrumentos de evaluación para inclusión, e innovación tecnológica para producción y aplicación.

Proyecto priorizado: 2.2.1 Construcción de la agenda de nuevas mediciones. Ya se han llevado a cabo importantes esfuerzos con los pilotajes para las pruebas socioemocionales y las pruebas en computador. Sin embargo, el cumplimiento del objetivo estratégico

requiere de actividades pensadas para que el proyecto se construya de la mejor manera posible y con la participación y gestión de involucrados adecuados al proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Mesa de trabajo con colaboradores del Icfes que puedan aportar a la construcción de esta agenda.
2. Mesa de trabajo con los grupos de interés para que haya un dialogo con todos los actores posibles
3. Consolidación de las propuestas, mediante la realización de dos estudios. (a) un análisis del mercado, que trata la pertinencia de llevar a cabo una nueva medición o prueba en un momento específico y (b) un estudio de factibilidad para identificar que efectivamente se debe realizar esta nueva medición.

Proyecto priorizado: 2.2.2 Diseñar e implementar la cadena de valor de investigación para potenciar los resultados en investigación interna y externa. Este proyecto busca dar más valor al proceso de investigación dentro del Icfes. El cual durante los últimos años ha tomado relevancia para la Institución destacándose el seminario internacional de investigación, las convocatorias para investigar los factores que inciden en la calidad educativa haciendo uso de los datos de la Entidad, entre otras actividades. En esta medida, la implementación de la cadena de valor permitirá identificar los eslabones necesarios para la investigación y cuáles van agregando valor dentro de la cadena para reconocer los puntos críticos de este proceso.

Para garantizar el éxito de este proyecto, la entidad tendrá que llevar acabo las siguientes actividades:

1. Generar sinergias entre las distintas áreas que desarrollan investigación dentro del Icfes,
2. Diseñar la cadena de valor de investigación institucional,
3. Definición de una agenda de investigación interna y externa para el corto y mediano plazo,
4. Implementar la cadena de valor de investigación institucional.

Proyecto priorizado: 2.2.3 Producción y aplicación de instrumentos de evaluación para inclusión. Dentro de las tendencias mundiales, realizar acciones encaminadas hacia la inclusión es de vital importancia para tener sociedades más justas y equitativas promoviendo la participación de todos los individuos. En el marco de la política pública en materia de educación en Colombia, así como las iniciativas que ha desarrollado el Icfes, se ha destacado la importancia del diseño y aplicación de pruebas que cuenten con conceptos como: inclusión, adaptabilidad, primera infancia, medición de nuevas habilidades y competencias, cobertura, entre otras. En esa línea, el Icfes reconoce la relevancia de crear pruebas que permitan evaluar a todos los ciudadanos sin exclusión.

Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Propuesta de formas alternas de producción editorial de instrumentos de evaluación para inclusión,
2. Análisis e interpretación de variables asociadas a la codificación como ejercicio de inclusión en la operatividad y

3. Fortalecer la gestión de la población con discapacidad brindando el apoyo requerido para las aplicaciones de las pruebas.

Proyecto priorizado: 2.2.4 Innovación tecnológica para producción y aplicación. Para estar a la vanguardia en temas de evaluación e investigación, el Icfes reconoce la importancia de la constante innovación en formas de aplicar las pruebas, usos y divulgación de los datos y la realización de nuevas pruebas o evaluación a otros grupos poblacionales. Lo anterior, promueve procesos de creación y sinergias entre las áreas para tener instrumentos o formas de aplicación cada vez más avanzadas que permitan llegar a todos los ciudadanos que requieren ser evaluados.

Para el desarrollo de este proyecto, se plantean las actividades relacionadas a continuación:

1. Documentación de tendencias de nuevos instrumentos de evaluación y formas de aplicación,
2. Realizar un estudio de viabilidad,
3. Implementar y evolucionar soluciones misionales y de apoyo y
4. Apropiación de soluciones.

Programa: 2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del papel estratégico y el análisis de datos del Icfes mediante su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.

Respecto al uso de la tecnología, de acuerdo con las megatendencias, los impulsores y el diagnóstico interno, debe reforzarse el concepto del área de tecnología como aquella que tiene un papel de soporte y desarrollo en tanto aporta a la estrategia del Icfes, a sus procesos misionales y operativos. La importancia que se le ha otorgado al uso estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones desde el Gobierno nacional, implica que se deben priorizar su importancia en los diferentes niveles de la institución.

Frente a los requerimientos que se evidenciaron en las diferentes áreas, cabe destacar: 1) la importancia de la seguridad de los datos, 2) la necesidad de nuevo software para el apoyo de actividades especializadas que mejoren la productividad, y 3) la transición a la evaluación por computador dadas las nuevas tendencias que han sido identificadas.

Al tener en cuenta el diagnóstico, este programa incluye el deseo de las diferentes áreas de considerar relevante la tecnología para cumplir un papel estratégico. Enfocarlo en la construcción de soluciones que tengan un alcance mayor, encaminadas a la misionalidad del Instituto y no limitadas o acotadas únicamente a la operación. Es decir, una participación y dinámica para la construcción de herramientas asociadas a la evaluación y la investigación que complementen su labor de apoyo en términos de la operación y la construcción de software que sea usado en los diferentes procesos según requerimientos de cada área.¹⁷

Respecto al momento, se considera que, al ser un área híbrida, que aportará de forma estratégica y operativa, el uso de la tecnología se puede dar de forma paulatina y progresiva en el tiempo. En consecuencia, es un programa que debe ponerse en funcionamiento

¹⁷ Es importante aclarar que en el diagnóstico, si bien se habla de inversión y fortalecimiento, la necesidad latente está relacionada en poder potenciar el uso.

y desplegar los diferentes proyectos y actividades paralelo al despliegue de la estrategia en 2020.

Para el desarrollo de este programa, se ha considerado la Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).

Proyecto priorizado: 2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI). Mediante este proyecto se busca crear valor a los procesos misiones de la Institución, generando eficiencias en tiempos y reducción de costos. Del mismo modo, se quiere potenciar el uso de los datos para lograr que tanto agentes internos como externos al Icfes tomen decisiones informadas.

Para el cumplimiento de este proyecto, se tienen previstas las siguientes acciones:

1. Arquitectura SW,
2. Creación de un nuevo modelo de medición,
3. Diseño y Testing de soluciones, fundamentado en el Modelo de Seguridad de la Información
4. Gestión estratégica de operación de aplicaciones,
5. Bodega de Datos,
6. Interoperabilidad y
7. Laboratorio de innovación y prototipado.

En conclusión, estos son todos los programas y proyectos que permitirán el cumplimiento del objetivo de la perspectiva misional finalizando el 2023, el cual llevara a la Institución a tener pruebas e investigaciones con un gran componente de innovación y así lograr la transformación de los procesos misionales.

1.3 Perspectiva de Recursos financieros

Objetivo estratégico: RF1. *Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación.*

En la perspectiva de recursos financieros se estableció un objetivo estratégico que responde a la necesidad de lograr la sostenibilidad del Icfes en el largo plazo. Se consideran las oportunidades de mejoramiento identificadas en el diagnóstico: la necesidad latente de desarrollar nuevos negocios, la posibilidad de implementar estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones, optimizar los presupuestos, lograr provisiones que soporten la operación en momentos de volatilidad de nuevos ingresos y la inversión en actividades complementarias.

Para el cumplimiento de objetivo se plantea trabajar en dos grandes frentes. El primero de ellos, propende por el aumento en los ingresos por los nuevos negocios de evaluación e investigación para promover la sostenibilidad financiera y generación de provisiones para la operación, y el segundo se enfoca en la implementación de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones

Programa: 3.1 Aumentar los ingresos por los proyectos de evaluación e investigación, para promover la sostenibilidad financiera y generación de provisiones para la operación.

Los nuevos negocios son relevantes para posicionar el Instituto y lograr una medición multidimensional de otros factores que inciden en los resultados de la educación, así como generar ingresos que apalancen la estructura con miras a lograr la sostenibilidad financiera en el tiempo.

En el diagnóstico se encontró que las pruebas de Estado obligatorias actualmente generan un margen bruto positivo que permite soportar algunos de los gastos administrativos y de las áreas de apoyo del Icfes que no están directamente relacionadas con la elaboración propia de las pruebas. Sin embargo, se evidenció un faltante de los recursos necesarios para soportar el resto de la operación del Instituto que no puede ser cargado vía tarifa a las pruebas obligatorias. Esto afecta la sostenibilidad a largo plazo.

Si bien se deben realizar ejercicios que mejoren la estructura de los costos, la generación de nuevos negocios será positiva para el Instituto, pues se dispondrán de mayores recursos para destinarlos a diferentes rubros. De esta manera, el programa propende generar una visión estratégica para generar nuevos negocios respecto a la misionalidad del Icfes y las actividades respectivas que de allí se desprendan.

La puesta en marcha de este programa es posible a través del desarrollo del proyecto denominado: Gestión comercial y mercadeo del Icfes.

Proyecto: 3.1.1 Definición e implementación de marcos y estrategias de acción para el portafolio de servicios. Este proyecto se enfoca en la gestión comercial y de mercadeo del Icfes. Responde a la necesidad del instituto de desarrollar nuevos negocios que contribuyan no solo a incrementar sus ingresos y disminuir su dependencia financiera de las pruebas de estado, sino también a posicionarse en otros ámbitos a través de nuevas mediciones.

Para este proyecto, se estructuraron seis actividades: 1) Validación interna del portafolio de servicios; 2) Realizar un estudio/sondeo de mercado para identificar la pertinencia del portafolio actual; 3) Definición e implementación de las estrategias comerciales y de mercadeo de la entidad; 4) Construcción de los marcos de acción y acuerdos de servicio de cada tipo de producto/servicio; 5) Medición del flujo de ventas; 6) Revisión y ajuste de portafolio según resultados de la medición previa.

Programa: 3.2 Implementar de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones.

El reto de este programa consiste en la optimización de la estructura de costos de la Institución, teniendo en cuenta los bajos márgenes que se han venido presentando respecto a la operación de las pruebas. Como se mencionó en el diagnóstico, los bajos márgenes afectan la sostenibilidad a largo plazo del Icfes, dado que no pueden sostener los gastos de funcionamiento, efectuar inversiones en áreas de apoyo, o generar márgenes para soportar la operación en momentos en que haya una fluctuación negativa de los ingresos.

Con respecto a la estructura tarifaria, se requiere una respuesta a la necesidad de procesos de inclusión en todas las actividades del Icfes. En el taller de planeación se estableció la conveniencia de promover tarifas inclusivas y analizar su impacto. Al mismo tiempo,

se discutió la posibilidad de impactar las finanzas del Instituto mediante el aumento de la base de recaudo que se generaría gracias a las tarifas diferenciales. Al definir cobros segmentados según factores como el estrato socioeconómico, un mayor número de personas podría tomar las pruebas. Esto, a su vez, implica un mayor recaudo que produciría un beneficio económico.

Es importante recalcar que el Icfes ha venido desarrollando pruebas piloto por medio de las pruebas Pre Saber 11°. Sin embargo, se considera que no es una prioridad enfocar los esfuerzos de los próximos años, en particular porque se encuentra reglado por una norma. Se evidenció una problemática relacionada con la necesidad de mejorar el análisis de decisión de inversión derivado de un proceso adecuado de costeo y su relación con el proceso de presupuestación que permita tomar decisiones informadas.

Este programa está compuesto por tres proyectos a saber: la definición del sistema y método financiero de los servicios que presta el Icfes, la optimización de la gestión de recursos de capital y una estrategia de contratación y operación para la aplicación.

Proyecto priorizado: 3.2.1 Definición del sistema y método financiero de los servicios que presta el Icfes. Para el desarrollo de este proyecto se contemplan las siguientes actividades: 1) Diagnóstico del costo de operación para Pruebas de Estado; 2) Definir el nuevo esquema tarifario de las pruebas de Estado; 3) Revisión del modelo de costeo, aprobación del nuevo modelo ante el ente competente; 4) Administración y gerencia del modelo (implementación).

Proyecto: 3.2.2 Optimizar la gestión de recursos de capital. Para el desarrollo de este proyecto se contemplan las siguientes actividades: 1) Estudio para la identificación de alternativas de inversión, acordes con la tolerancia al riesgo de la entidad; 2) Diagnóstico del manual actual; 3) Identificación de necesidades de cambio; 4) Modificación manual de inversiones; 5) Aprobación ante comité de inversiones.

Proyecto: 3.2.3 Estrategia de contratación y operación para la aplicación. En este proyecto se busca identificar los insumos para la toma de decisiones, de acuerdo con una nueva estrategia de contratación y operación para la aplicación de pruebas en la entidad. Para el desarrollo de este proyecto se contemplan las siguientes actividades:

1. Estudio para la identificación del costeo real de la aplicación de las Pruebas de Estado en la vigencia 2021. Estudio que permitirá la identificación de los costos reales de aplicación de las pruebas de Estado.
2. Comparación de los resultados del costeo versus lo contratado para identificar brechas. Se trata de la identificación de brechas de mercado para definir posibles estrategias de optimización para la contratación de la aplicación.
3. Análisis de un modelo de selección a través del cual se pueda contratar con los proveedores. En conjunto con Abastecimiento, la Subdirección de Aplicación de Instrumentos liderará el componente técnico para el análisis de las posibles formas de selección de proveedores (por ejemplo: banco de oferentes, invitación abierta con contratación, habilitación previa, etc.).
4. Análisis de un modelo de selección a través del cual se pueda contratar con los proveedores. En conjunto con Aplicación de Instrumentos, la Subdirección de abastecimiento liderará el componente jurídico para el análisis de las posibles formas de

selección de proveedores (por ejemplo: banco de oferentes, invitación abierta con contratación, habilitación previa, etc.,)

5. Consultoría para el análisis en optimización de los costos de aplicación (a partir de los resultados de la actividad ii). Según los resultados que arroje la actividad de análisis de brechas, se realizará una consultoría que permita identificar cuáles son las opciones para lograr la optimización de costos de aplicación en las pruebas.
6. Implementación de las recomendaciones de la consultoría. A partir de los resultados de la consultoría para el análisis de la optimización de los costos de aplicación (Actividad v), se realizará un análisis e implementación de las recomendaciones planteadas que puedan aplicarse en el corto plazo.

En la siguiente gráfica se resume la línea de tiempo de los 18 proyectos estratégicos descritos en las anteriores secciones, y se presenta adicionalmente, la gráfica que resume los proyectos priorizados para su implementación en el 2020.

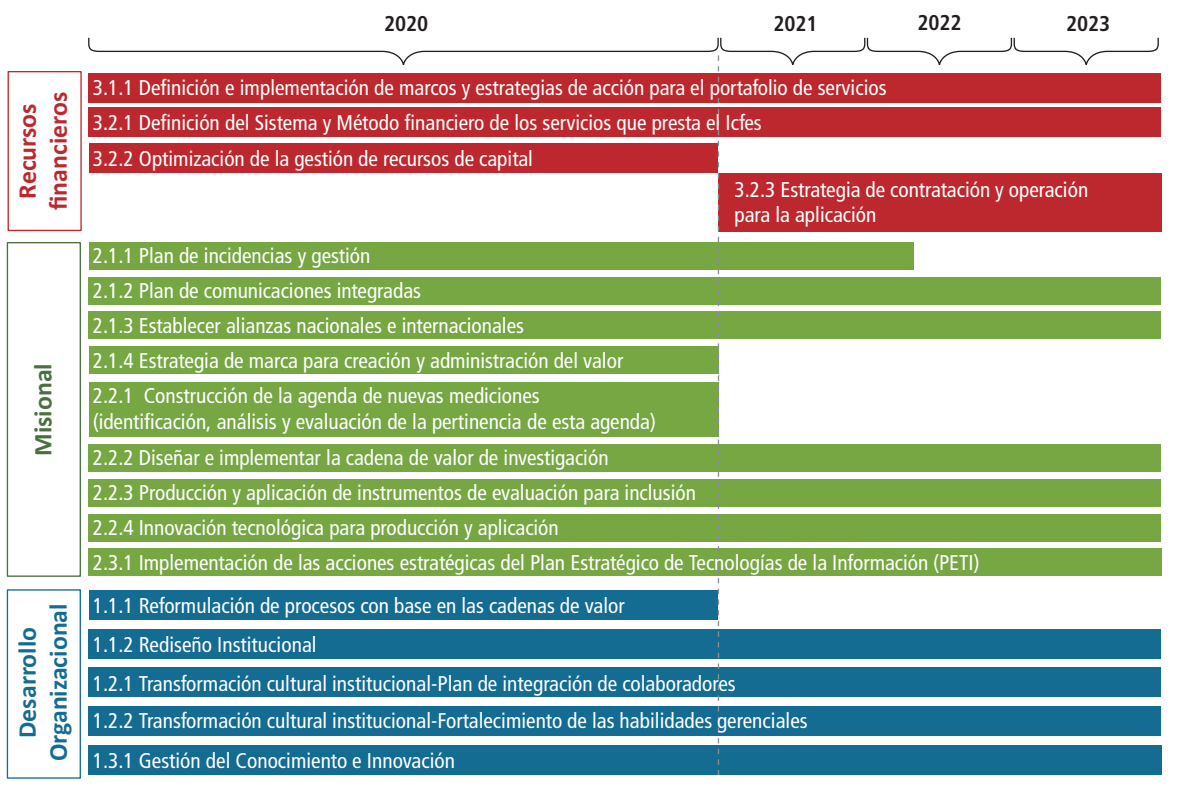


FIGURA 15. Línea de tiempo total de proyectos estratégicos

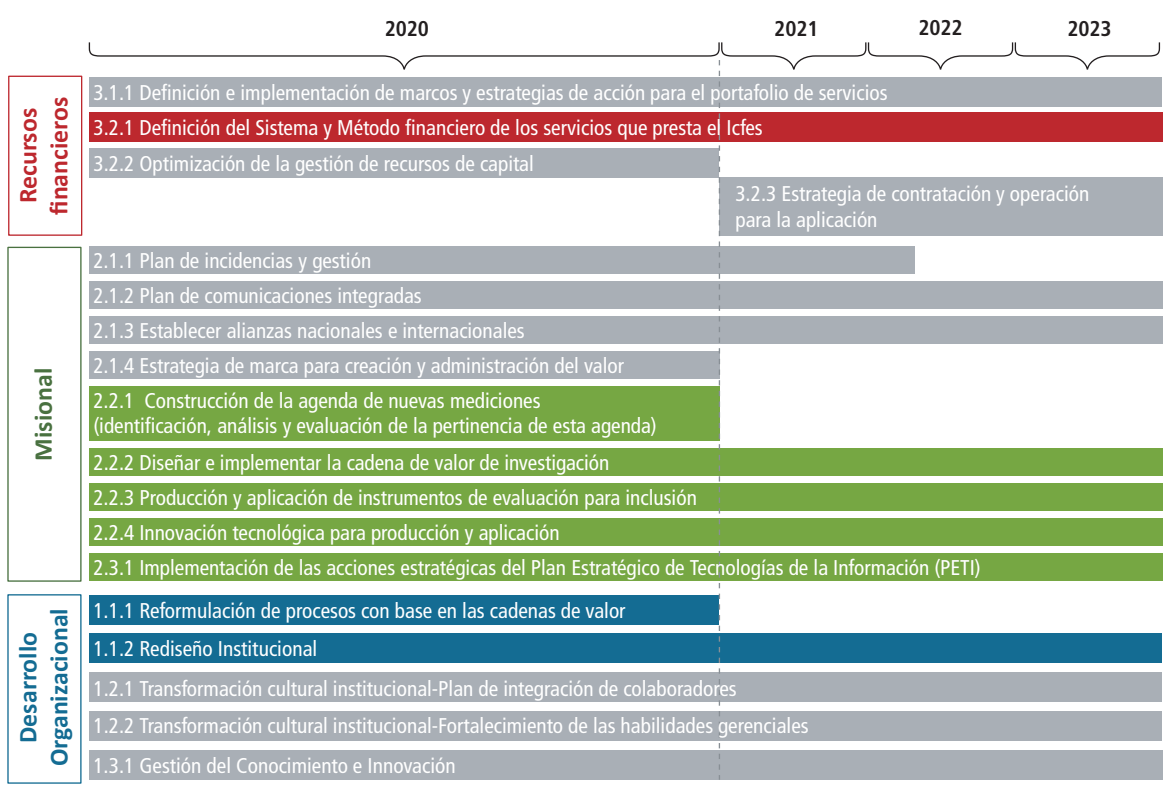


FIGURA 16. Línea de tiempo de proyectos estratégicos priorizados

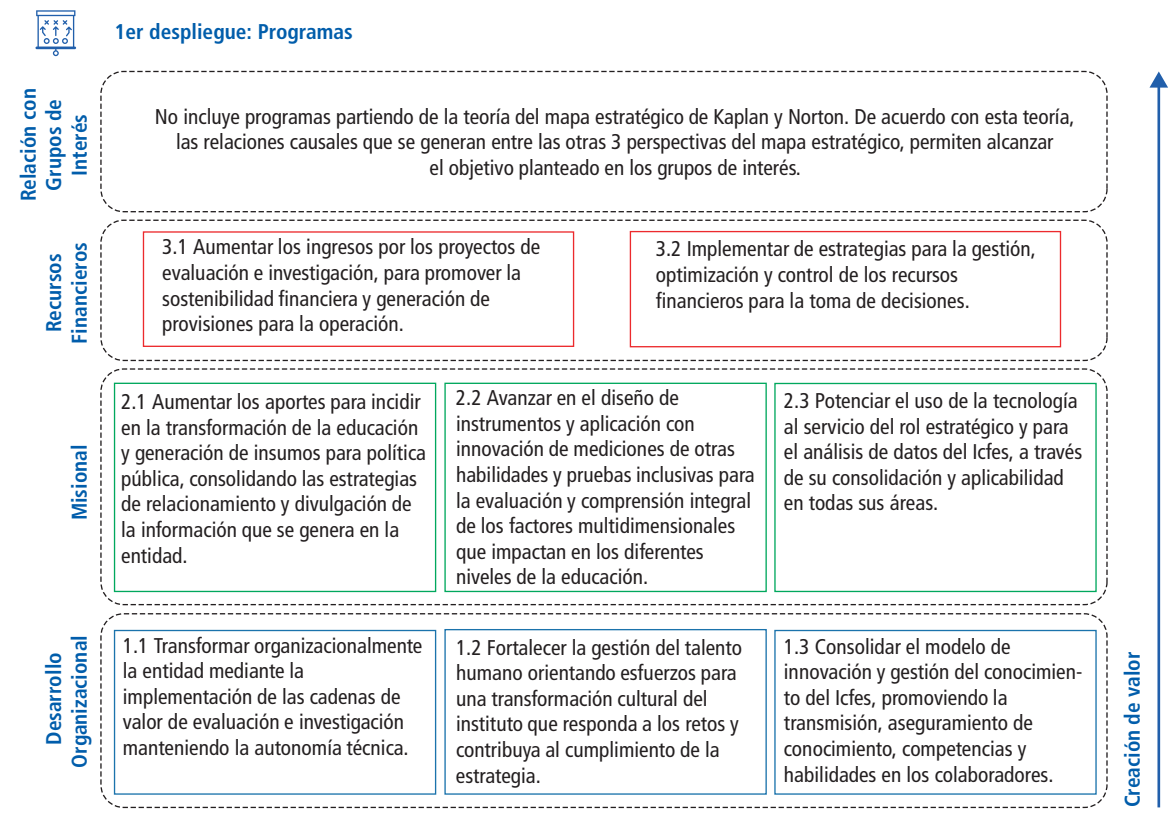


FIGURA 17. Resumen 1er despliegue de la estrategia: Programas

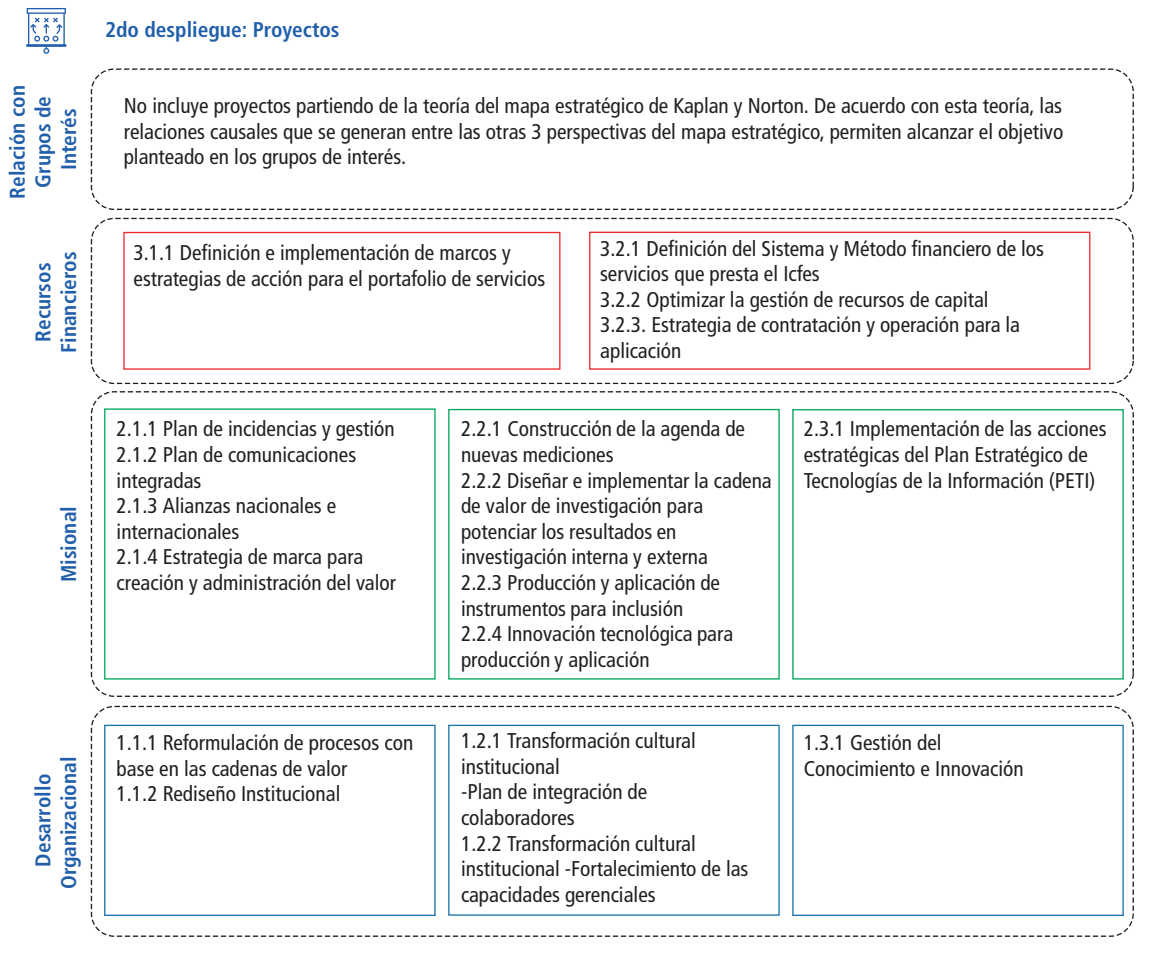


FIGURA 18. Resumen 2do despliegue de la estrategia: Proyectos

2. Perspectiva de Relación con Grupos de Interés

Objetivo estratégico: G11. Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector.

La última perspectiva que se presenta, correspondiente a la de los grupos de interés, es considerada la más importante puesto que recoge todo el resultado de la creación de valor de las tres anteriores. En esta se aprecia si realmente se está impactando decisivamente a los grupos de interés de acuerdo con sus necesidades y expectativas. En términos del despliegue de la estrategia en planes y programas, el proceso de planeación estratégica en este punto presenta una particularidad importante debido a la naturaleza del Icfes.

Conforme con la metodología de mapas estratégicos de Kaplan y Norton (2000), cuando la organización en la cual se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica tiene como fin último la creación de valor público, por encima de los resultados financiero-económicos, su última perspectiva no corresponde a la financiera sino a la relación con los grupos de interés.

Se sustenta lo anterior en la misionalidad, en las relaciones causales que se desprenden de cada uno de los objetivos y en el despliegue en términos de programas y actividades específicas. Se tiene en cuenta que el Icfes es una entidad adscrita a la rama ejecutiva, su fin último está asociado a la generación de valor a los grupos de interés.

Adicionalmente, la teoría establece que la última perspectiva consolida el resultado de lo planeado y ejecutado en las perspectivas anteriores. Por lo tanto, no requiere del diseño de programas y proyectos que desplieguen la estrategia correspondiente a dicha perspectiva.

En consecuencia, esta perspectiva se incluye dentro del mapa estratégico de la entidad como una forma de medir y cerrar la brecha en términos del posicionamiento del Instituto respecto a los grupos de interés. Su visualización dentro del mapa facilita encaminar la estrategia y ajustar los respectivos programas y proyectos al cumplimiento de indicadores que aporten al fin último asociado a la generación de valor para el público.

Es pertinente mencionar que el posicionamiento del Instituto presenta un elemento fundamental al momento de consolidar relaciones a largo plazo con sus diferentes grupos de interés. Como se ha podido evidenciar en las entrevistas a expertos externos, y en el taller de planeación estratégica, el Instituto goza en la actualidad de un reconocimiento importante por el papel que viene desempeñando, no solo en la evaluación, sino en las diferentes investigaciones especializadas. Esto constituye la base para seguir construyendo relacionamientos que buscan crecimientos conjuntos. Sin embargo, se recalca la importancia de convertirse en un agente estratégico que logre pasar de ser un proveedor de datos a ejercer un papel protagónico que impulsa su quehacer misional en términos de la evaluación e investigación en educación, y apoyar la transformación de la educación en el país.

Por último, para generar un adecuado proceso de medición de su cumplimiento se planteará posteriormente un indicador que permita conocer el avance en el cumplimiento del objetivo propuesto: “Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector”.

2.1 Análisis de riesgos estratégicos

Conforme con desarrollo del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, el presente acápite contiene el análisis de riesgos para los diferentes objetivos estratégicos definidos en el proceso de planeación. Lo anterior, de acuerdo con los lineamientos para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas dictaminados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales a su vez están alineados con MIPG. En estos lineamientos se establece que la política de riesgos es una tarea que debe desarrollarse desde el ejercicio de “Direccionamiento estratégico y de planeación”. Por lo tanto, debe tener en cuenta los lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento que afectan el logro de los objetivos institucionales (COSO 2013, COSO ERM 2017).

De forma general, dentro de dichos lineamientos para el tratamiento, manejo y seguimiento, se establece que se debe tener en cuenta la alineación con los objetivos estratégicos de la entidad, los niveles de responsabilidad frente al manejo de riesgos y

los mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgos.¹⁸ Adicionalmente, debe contener el alcance de la aplicación respecto a los procesos de la entidad, los niveles de aceptación, los niveles para calificar el impacto y su respectivo tratamiento.

En consecuencia, el desarrollo del ejercicio contiene la alineación mencionada, en donde se identificaron los riesgos por cada objetivo, las causas específicas y los responsables. Es importante resaltar que, si bien los términos de referencia enmarcaban este análisis dentro de los riesgos de gestión, seguridad digital y corrupción, el proceso conjunto desarrollado con la Oficina Asesora de Planeación dio cuenta que dichas categorías correspondían a facetas operacionales dentro del quehacer del Instituto y, por lo tanto, no respondían a los objetivos estratégicos establecidos en el plan. En consecuencia, se procedió a realizar un análisis particular, de carácter estratégico, mediante el cual puedan plantearse riesgos más generales que, al responder al mapa estratégico, agrupen los riesgos con las categorías de gestión, seguridad digital y corrupción, citadas anteriormente.

Considerando lo anterior, así como el ejercicio que ya ha venido desarrollando la Oficina de Planeación respecto a las categorías ya mencionadas (riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital), el desarrollo de la asignación de probabilidades, el impacto, la valoración y su respectivo tratamiento, serán desarrollados por la Institución durante la vigencia del año 2020, complementando los riesgos ya identificados y su alineación con los de carácter estratégico.

En este sentido, la matriz que se presenta a continuación recoge por cada riesgo identificado, las causas que los generan, los responsables de estas, y las consecuencias asociadas a la materialización de cada riesgo. Este ejercicio se realizó de manera conjunta entre el equipo consultor de Oportunidad Estratégica y los representantes del Icfes para temas de identificación y administración de riesgos.

¹⁸ Este enfoque a su vez se concentra en el proceso para la evaluación de riesgos definido en la guía del Departamento Administrativo de la Función Pública, atendiendo lo establecido en los tres pasos principales que guían la administración de los riesgos. Estos pasos son: I. Política de administración de riesgos. II. Identificación de los riesgos. III. Valoración de los riesgos.

TABLA 20. Matriz de riesgos estratégicos

Objetivo Estratégico	Riesgo	Causas	Responsable de causas
Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector	<ol style="list-style-type: none"> Disminución de la percepción del Icfes derivado de la encuesta que realizará el Centro Nacional de Consultoría (Atención al ciudadano) Imposibilidad de medir la percepción y posicionamiento del Icfes 	<ol style="list-style-type: none"> Demoras en el despliegue del Plan Estratégico 2020-2023 y la respectiva implementación y desarrollo de programas, proyectos y actividades. Falta de presupuesto para hacer la encuesta anualmente, impidiendo reconocer los variables claves de éxito. 	<ol style="list-style-type: none"> UAC (Unidad de Atención al Ciudadano) Dirección general
Incrementar los recursos del Icfes para propiciar la sostenibilidad y optimizar los costos de operación	<ol style="list-style-type: none"> Insostenibilidad financiera del instituto en el largo plazo. Incumplimiento a las metas de incremento de recursos del Icfes. Imposibilidad de implementar eficiencias y optimizaciones en los costos de operación 	<ol style="list-style-type: none"> Imposibilidad de implementar mecanismos de optimización para los costos de operación Inadecuadas políticas de operación asociadas al modelo de costeo de la Institución Demora en la actualización de las variables para desarrollar un costeo por prueba Incumplimiento en la ampliación de la estructura tarifaria diferencial. Falta de capacidad instalada que permita ampliar el portafolio de productos y servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> OAP y SFC OAP y SFC OAP OAP DE, OGPI y OAP/Unidad de nuevos negocios
Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa, fortaleciendo la inclusión social	<ol style="list-style-type: none"> Imposibilidad de usar la innovación y la tecnología en la evaluación e investigación Estancamiento del fortalecimiento de la inclusión social en la evaluación de la educación 	<ol style="list-style-type: none"> Falencias en la implementación de las cadenas de valor de evaluación e investigación. Estancamiento en el diseño de instrumentos innovadores enfocados a desarrollar evaluaciones e investigaciones dirigidas a contribuir con la inclusión social. No desarrollar ni aplicar pruebas inclusivas con innovación para la evaluación de otras habilidades y comprensión integral de otros factores. Imposibilidad de potenciar la tecnología como una herramienta que permita usarse al servicio estratégico. Imposibilidad de articular la tecnología para el servicio del análisis de los datos Baja alineación del modelo de innovación con la evaluación de la calidad de educación 	<ol style="list-style-type: none"> OAGPI y DE SPI y SAI DPO y DTI DTI DTI y DE DTI, DE, SPI y SAI
Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor	<ol style="list-style-type: none"> Imposibilidad de transformar organizacionalmente al Icfes Incumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés 	<ol style="list-style-type: none"> Demoras en la reformulación de procesos con base en las dos cadenas de valor Rechazo a la aplicación del modelo de innovación y gestión del conocimiento del Icfes Subutilización de los recursos tecnológicos disponibles en cada una de las áreas. Gestión inadecuada del Talento Humano en el marco de la estrategia organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> OAGPI y DE OAP DTI + Todas las áreas STH + Todas las áreas

3. Alineación estratégica institucional

Una vez definidos los objetivos estratégicos del mapa, se procedió a realizar la matriz de alineación estratégica institucional, la cual tiene en cuenta los aspectos que permiten generar sinergias y cohesión entre dichos objetivos, los objetivos que estaban planteados inicialmente en el Sistema de Gestión Calidad, las dimensiones y políticas de MIPG, y en general el Plan de Acción Institucional (PAI) (el cual integra los planes que serán formulados en la Fase 3 en el marco de este proceso de formulación estratégica).

Esta alineación mencionada será fundamental para que la entidad, en el desarrollo de sus diferentes actividades e iniciativas tanto desde la mirada estratégica como de la operativa, se encuentren articuladas con el proceso de planeación que propende por fortalecer el rol del Icfes en el periodo 2020-2023.

En este sentido, la matriz de alineación estratégica relaciona cada uno de los objetivos del mapa asociados a las perspectivas organizacional, misional, de recursos financieros y de relación con grupos de interés, las dimensiones de MIPG que son aplicables con sus respectivas políticas, los planes de acción institucional y los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad que estarían inmersos en dichos objetivos.

Frente a estos últimos, es importante mencionar que la ISO 9001-2015 presentó un cambio relacionado con la necesidad de unificar los objetivos de calidad con los objetivos estratégicos; de esta manera, es requisito plantear una relación directa entre estos tipos de objetivos, ya que la entidad debe aunar esfuerzos para el cumplimiento de los mismos. En consecuencia, se plantea, que los objetivos que se encontraban definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad deban estar contenidos dentro de los objetivos estratégicos de la organización y, por lo tanto, la Entidad solamente contará con estos últimos como la herramienta para responder y aportar a la política de calidad del Icfes.

Al analizar lo anterior se observa que el presente proceso de planeación estratégica, tanto en su etapa de diagnóstico como en la formulación y despliegue de la estrategia, contempla los lineamientos que se establecen en la Cláusula 4 de la norma, la cual se refiere a entender el contexto de la organización. Esto, considerando que se realizó un análisis del sector externo para la identificación de tendencias e impulsores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que permitieran dirigir a la organización respecto a las necesidades del mercado, así como la identificación de brechas por medio del diagnóstico interno, a partir del cual se establecieron los puntos críticos de mejora a nivel estratégico, organizacional y operacional del Instituto.

A su vez, se observa que el presente proceso cumple con lo requerido en términos del numeral 6.2 Objetivos de calidad y planificación, así como con el enfoque basado en riesgos. Respecto al numeral 6.2, la norma ISO 9001 establece que los objetivos deben ser afines a la política de calidad, medibles, considerar los requisitos aplicables, acertados para la conformidad de los productos y servicios que aumenten la satisfacción del cliente, ser objeto de seguimiento, ser comunicados y actualizados según convenga.

Frente a lo anterior, se evidencia que el mapa estratégico cumple con cada uno de estos requisitos, por cuanto se desarrolló un ejercicio exhaustivo que permitiera obtener como resultado, objetivos que fueran medibles en pro de alcanzar los retos que fueron establecidos en la planeación estratégica, y la base de los diferentes elementos estratégicos que

allí se contiene¹⁹. En consecuencia, estos objetivos contienen indicadores propios que permiten medir su cumplimiento en el marco de la gestión del Instituto para el periodo 2020-2023.

Al analizar específicamente cada uno de los objetivos respecto a la forma como contienen a los objetivos de calidad se observa lo siguiente:

3.1 Perspectiva de Desarrollo Organizacional

Los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad que son contenidos por esta perspectiva corresponden a:

- Garantizar la capacidad de los procesos
- Elevar la satisfacción de los grupos de interés

El despliegue de este objetivo presenta iniciativas que propenden por mejorar la estructura organizacional a partir de un rediseño, en el cual se debe evaluar la configuración del organigrama con sus respectivas áreas, las funciones que cada una ejerce y las fronteras de operación. En este sentido, el cumplimiento de este objetivo permitirá que el Instituto garantice la capacidad de sus procesos, respondiendo al quehacer del Instituto y a las necesidades del entorno, y por tanto alcanzará el objetivo del Sistema de Calidad.

De igual forma, al lograr una transformación del Icfes que se derive de las cadenas de valor de evaluación e investigación definidas, en conjunto con la transformación cultural y la gestión del conocimiento y la innovación, permitirán tener una organización sólida, confiable y competitiva que responda a los grupos de interés.

Así las cosas, considerando que, tanto de forma general en la definición del objetivo como en el despliegue de las acciones estratégicas responden a la satisfacción de los grupos de interés, dicho objetivo estratégico a su vez permite dar cumplimiento al segundo objetivo del Sistema de Gestión de Calidad.

3.2 Perspectiva Misional

Por otro lado, los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad que se encuentran contenidos en el objetivo estratégico son:

- Lograr reconocimiento como entidad experta, independiente, en la evaluación de logros, competencias y conocimientos.
- Garantizar la capacidad de los procesos.
- Elevar la satisfacción de los públicos de interés.

Como eje central de la Institución en sí, este objetivo abarca la mayor cantidad de programas, proyectos y acciones, lo cual se ve reflejado en las relaciones causales del mapa

¹⁹ Este tablero de control no sólo surge desde el enfoque teórico de la planeación estratégica y la medición de los objetivos estratégicos, sino ante las brechas evidenciadas en la etapa del diagnóstico en donde se encontró que el Instituto, en su pasada planeación, medía únicamente los proyectos estratégicos. Este enfoque servía para monitorear los resultados del proyecto, más no daba cuenta del avance en el cumplimiento del objetivo.

estratégico. Dichas relaciones causales permiten entrever que es un objetivo amplio y ambicioso que aporta a la consecución de todos los objetivos que fueron planteados en el Sistema de Gestión de Calidad.

La amplitud del objetivo puede analizarse desde tres puntos de vista. El primero, asociado con la forma potenciar el papel del Icfes como una organización que da insumos y presta servicios relevantes para la transformación de la educación y política pública, convirtiéndolo en un actor relevante en el sector educativo. Al potenciar al Icfes a través de la innovación y el uso de las tecnologías, se fortalecerá el papel en el sector, mejorando la satisfacción de los públicos de interés, y, por tanto, el cumplimiento de elevar la satisfacción de los públicos de interés que busca el objetivo de calidad.

Por otra parte, el segundo punto de vista consiste en la potencialización de la innovación al servicio de la Institución y el uso de la tecnología de tal forma que permeé las diferentes áreas y los procesos, generará efectos en materia de la construcción de mejores evaluaciones y la evaluación de habilidades diferentes a las tradicionales, así como la consolidación de la investigación para el análisis de datos, divulgación y la confiabilidad para que sean usados por agentes externos. Las sinergias desarrolladas entre la tecnología, la innovación y las áreas misiones, permiten robustecer la experticia y la autonomía técnica, logran el reconocimiento como entidad experta en la evaluación de logros, competencias y reconocimiento, tanto a nivel externos hacia los clientes, como a nivel interno en todas las áreas.

Por último, estas mismas sinergias permiten brindar mayor capacidad a los procesos de evaluación e investigación conforme con las cadenas de valor, respondiendo al segundo objetivo del Sistema de Calidad.

3.3 Perspectiva de Recursos Financieros

Esta perspectiva atiende y se encuentra alineada con un solo objetivo del Sistema de Calidad:

- Garantizar la capacidad de los procesos

Teniendo en cuenta que el objetivo estratégico de esta perspectiva pretende propiciar la sostenibilidad en el largo plazo, el cumplimiento debe estar asociado a la introducción de optimizaciones y gestiones eficientes que permitan mejorar y consolidar los diferentes procesos que se generan a lo largo de la Institución.

En consecuencia, la mejora de los márgenes de operación medido a través del aumento de los ingresos y la optimización o reducción de los costos implica que la capacidad de los procesos sea la requerida para el desarrollo del quehacer del instituto y responder a los retos del entorno. De esta manera, se estaría incluyendo el objeto del Sistema de Gestión de Calidad y el cumplimiento estratégico aporta al fin particular definido en este mismo.

3.4 Perspectiva de Relación con Grupos de Interés

Esta perspectiva contiene los siguientes objetivos definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad:

- Lograr reconocimiento como entidad experta, independiente, en la evaluación de logros, competencias y conocimientos.
- Elevar la satisfacción de los públicos de interés.

De acuerdo con el mapa estratégico, el objetivo último del Instituto consiste en el fortalecimiento del reconocimiento ante las entidades del sector. De acuerdo con la teoría de las relaciones causales, esto se cumple como consecuencia del cumplimiento de los objetivos que se encuentran en las otras tres perspectivas (desarrollo organizacional, misiona y recursos financieros).

En este sentido, dicho reconocimiento será el fin último al cual se enfrenta la Institución en el marco de la planeación estratégica y operacionalización conforme con las iniciativas respectivas. Considerando las relaciones, así como el cumplimiento mismo de los otros objetivos, la consecución de este objetivo, en términos del reconocimiento, implica que los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad contenidos sean alcanzados a su vez. Lo anterior, considerando que el primero de estos pretende lograr el reconocimiento como entidad experta, mientras que el segundo busca elevar la satisfacción de los públicos de interés, es decir, tiene una relación estrecha con la perspectiva estratégica.

En conclusión, y como se mencionó anteriormente, el resultado de la planeación estratégica da cuenta que los objetivos de calidad se encuentran inmersos en los objetivos estratégicos y por lo tanto, dichos objetivos estratégicos responderían a la política de calidad, la cual se cita a continuación:

“Prestamos servicios de evaluación estandarizada y divulgamos información confiable y pertinente para todos los niveles de la educación. Gestionamos y adelantamos investigaciones sobre factores que inciden en la calidad de la educación, trabajando continuamente en la mejora de nuestros procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y partes interesadas, cumpliendo los requisitos aplicables.”

Por consiguiente, dado que los objetivos del sistema de gestión de calidad se encuentran contenidos dentro de los objetivos estratégicos, siendo estos mucho más amplios y ambiciosos, se considera pertinente eliminar los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad. Esto a su vez permitirá alinear a la organización con los requerimientos que exige la modificación de la norma ISO9001.

4. Indicadores del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo que permite enfocar y alinear a los equipos directivos, unidades de negocio, medios tecnológicos, recursos humanos y recursos financieros con la estrategia de la organización. Lo anterior, considerando que proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara a través de:

- Traducción de la estrategia en términos operativos
- Alineación de la organización con la estrategia
- Instauración de la estrategia como un proceso continuo

- Alineación para que la estrategia sea un trabajo de todos
- Movilización del cambio a través del liderazgo directivo

Considerando lo anterior, es importante resaltar que el Cuadro de Mando Integral permite que las organizaciones ubiquen la estrategia en el centro de sus procesos de gestión, a partir de la construcción de un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización.

Dichos indicadores irán a un tablero de control, el cual será el primer paso en formalizar la información que permita conocer el Instituto, sintetizar el estado de la situación actual, y proporcionar un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente la operación en pro de su cumplimiento.

En línea con lo anterior y con el ejercicio de planeación que se ha venido desarrollando con el Icfes acuerdo con el ejercicio que se está desarrollando, el Cuadro de Mando integral desarrollado tiene como objetivo la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos, el cumplimiento del posicionamiento estratégico del Instituto y el plazo de tiempo que enmarca el proceso de planeación.

Considerando la composición del mapa estratégico desarrollado para el Icfes, el tablero de indicadores está compuesto de la siguiente manera:

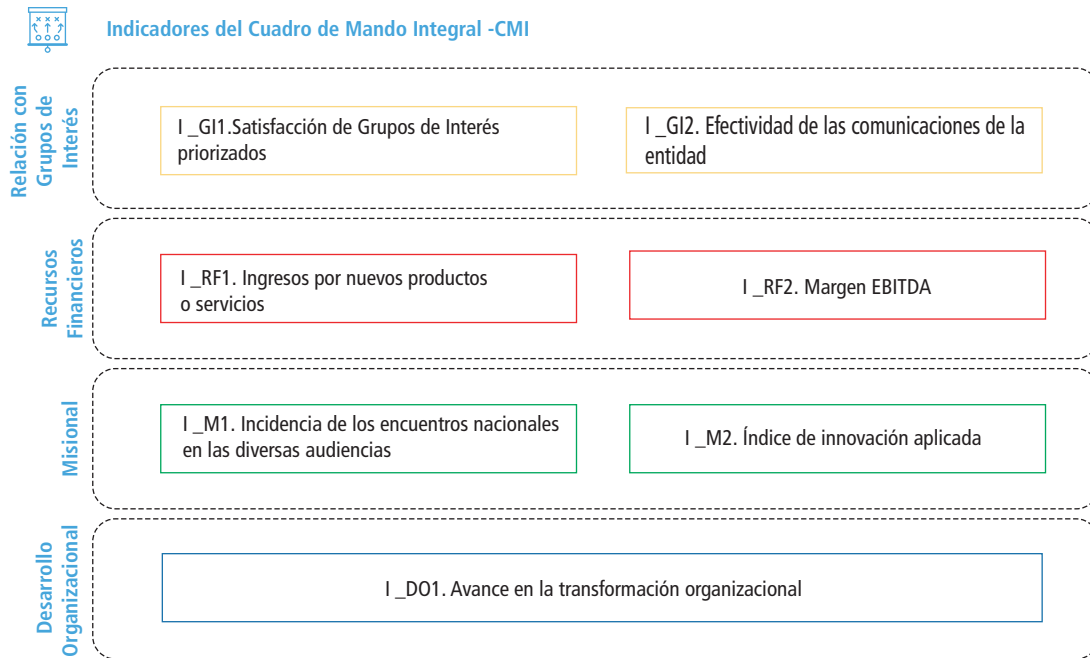


FIGURA 19. Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Como se observa en la Figura 19 - Indicadores del Cuadro de Mando Integral, el mapa contiene un (1) indicador en la perspectiva de desarrollo organizacional, dos (2) objetivos en la perspectiva misional, dos (2) objetivos en la perspectiva de recursos financieros y (2) dos objetivos en los grupos de interés. Este ejercicio respondió a su vez a la necesidad

del Instituto de tener una batería de indicadores más sintética, pero que permita medir y monitorear de forma estratégica el desempeño de la Institución, vislumbrando las diferentes cada uno de los factores críticos y brechas que fueron identificados en la etapa de diagnóstico. De esta manera, se resalta como gran virtud la sencillez a partir de la cual se pueden identificar los diferentes elementos tangibles e intangibles sobre los cuales se desarrolla la operación del Instituto.

Por otro lado, es importante aclarar que a través del Cuadro de Mando Integral no se pretende reflejar totalmente al Instituto. Si bien este mecanismo es útil para comprender la situación de una empresa con un perfil estratégico dado, sin embargo, no permite analizar el estado del despliegue y la implementación de la estrategia en general. Para lo anterior, es imperativo que el Instituto continúe con el desarrollo de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los programas y proyectos definidos en el despliegue, de tal manera que pueda monitoree en detalle la operación del quehacer diario.

A continuación, se describe en detalle el Cuadro de Mando Integral conforme con los indicadores que fueron definidos para cada una de las perspectivas estratégicas. El Anexo 5 presenta el Cuadro de Mando Integral de forma resumida.

4.1 Desarrollo organizacional

Indicador DO1: Avance en la transformación organizacional

Este indicador busca representar el nivel de avance efectivo en la implementación de las actividades para lograr la transformación organizacional en tres grandes aspectos: proceso para la transformación institucional, cultura institucional y gestión de conocimiento. Para efectos de su medición, este indicador está compuesto por tres elementos binarios, que miden el cumplimiento de la transformación organizacional:

- i. Cumplimiento del cronograma de transformación institucional = (CC)
- ii. Cumplimiento de la meta de la medición de cultura institucional = (CI)
- iii. Cumplimiento de la meta de procesos que involucran herramientas de innovación y gestión del conocimiento de forma exitosa (CPIG)

De acuerdo con lo anterior, la fórmula para su medición es:

Los porcentajes que se encuentran definidos en la fórmula corresponde a la ponderación o valoración que los responsables del indicador le otorgaron a cada uno de los componentes que componen el indicador. Es decir, la relevancia que tiene el cronograma de transformación, la meta de la cultura institucional y la meta de procesos que involucran herramientas de innovación y gestión de conocimiento dentro de la transformación organizacional.

En términos de la medición, y teniendo en cuenta la información que debe ser recopilada, los responsables del indicador son la Oficina Asesora de Planeación, la Subdirección de Talento Humano y la Dirección de Tecnología e Información. Por otro lado, esta será la primera vez que se realiza esta medición, por lo que no se cuenta con una línea base, Finalmente, se recomienda que su medición se realice de forma semestral.

4.2 Misional

Indicador M1: Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias

Este indicador pretende identificar el uso reportado de los datos e información que se brinda en los diferentes encuentros regionales. Para la recopilación de los datos se consideró la realización de una encuesta de usabilidad aplicada a las personas que asisten a dichos encuentros. Para lo anterior, se establecieron cuatro variables:

1. Frecuencia de uso claridad de la información = FU
2. Contribución en la implementación de planes de mejoramiento y a la evaluación de las decisiones = CME
3. Facilidad de acceso = FA
4. Calificación promedio de las variables pertinencia del Seminario Internacional (CSI)

Para su medición se estableció la siguiente fórmula:

$$\text{Incidencia} = \frac{(60\% * \text{FU} + 10\% * \text{CME} + 30\% \text{FA}) + (\text{CSI})}{2} \times 100\%$$

En este caso, los responsables de la medición son la Dirección de Evaluación (DE) y la Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación. Este indicador será desarrollado por primera vez, por lo que no tiene una línea base, sin embargo, las metas anuales fueron definidas de la siguiente forma:

Meta anual			
2020	2021	2022	2023
50%	60%	70%	80%

La periodicidad de la medición se definió de forma anual.

Indicador M2: índice de innovación aplicada

El indicador IM2 mide el grado de aplicación de las innovaciones a desarrollar identificadas en las pruebas. Dentro de su definición se precisó el total de requerimientos en innovación como el número total de ejercicios de innovación previstos dentro del Icfes. La medición de este indicador estará dada por la siguiente fórmula:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Número de ejercicios de innovación aplicados en el Instituto}}{\text{Número de ejercicios de innovación previstos en el Instituto}} \times 100\%$$

Por otro lado, los responsables de la medición son la Dirección de Producción y Operación (DPO), la Dirección de Evaluación (DE), la Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación (OAGPI) y la Dirección de Tecnologías e Información. Nuevamente, este indicador no cuenta con una medición anterior, por lo que no cuenta con línea base. Su medición debe desarrollarse de forma anual.

4.3 Recursos financieros

Indicador RF1: Ingresos por nuevos productos o servicios

Este indicador busca medir los ingresos generados a partir de la implementación del portafolio de nuevos negocios aumentando un 5% anual. Al referirse a nuevos negocios, consiste a aquellos proyectos de evaluación que sean diferentes a las pruebas de Estado. Con base en lo anterior, la fórmula definida fue:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Ingresos netos percibidos por proyectos de evaluación}}{\text{Total de ingresos corrientes}} \times 100\%$$

Dada la información necesaria para su medición y recopilación, las áreas responsables son la Oficina Asesora de Planeación, la Subdirección Financiera y Contable, y la Dirección de evaluación. De acuerdo con la información de la composición de los ingresos a cierre de 2019, la línea base de este indicador es del 10%, manteniendo una meta de participación del 10% dentro del periodo 2020-2023. Su medición debe realizarse de forma semestral.

Indicador RF2: Margen EBITDA

El segundo indicador de esta perspectiva busca medir la relación en la estructura de ingresos y costos asociados a la operación. Por lo tanto, el objetivo del indicador consiste en medir el incremento en el margen EBITDA. De acuerdo con la teoría financiera, el margen EBITDA se calcula de la siguiente forma:

$$\text{EBITDA} = \text{ingresos operacionales} - \text{costo de ventas} - \text{gastos de administración y ventas} + \text{depreciación} + \text{amortización}$$

En este caso, el área responsable es la Subdirección Financiera y Contable (SFC). La línea base de ese indicador está pendiente por definirse. La medición debe realizarse de forma semestral.

4.4 Grupos de interés

Indicador GI1: Satisfacción de Grupos de Interés priorizados

El indicador de Satisfacción de Grupos de Interés Priorizados busca conocer el grado de satisfacción de los grupos de interés en aspectos como calidad de los productos y/o servicios. Para lo anterior, el indicador fue definido como el promedio ponderado de la calificación otorgada por los grupos de interés priorizados en temas de calidad. Para lograr lo anterior, se definieron 4 variables clave:

1. Resultado Evaluados: 25% (Encuesta de Percepción)
2. Resultado Usuarios de información: 25% (Encuesta de Percepción)
3. Clientes institucionales: 20% (Encuesta de Percepción 2020)
4. Gobierno y órganos de control: 30% (Grupo focal)

Es importante aclarar que las primeras 3 variables, es decir, evaluados, usuarios de información y clientes institucionales serán medidos a partir de una encuesta de percepción

que fue definida dentro del presupuesto 2020 de la Institución. Se recomienda que esta evaluación se realice de forma anual y que sea incluida dentro del presupuesto de cada uno de los años que componen el periodo 2020-2023, dado que será relevante para medir el cumplimiento del objetivo estratégico. Por su parte, para estimar la percepción del gobierno y órganos de control, se propone que su recolección se haga a partir de un grupo focal que puede desarrollarse a nivel interno. El responsable del indicador corresponde a Unidad de Atención al Ciudadano.

Indicador G12: Efectividad de las comunicaciones de la entidad

Por último, este indicador busca conocer el posicionamiento de la Institución frente a los grupos de interés priorizados, específicamente en los aspectos definidos por el plan de comunicaciones. Para la anterior, se definió como el promedio ponderado de la calificación otorgada por los grupos de interés en dichos temas.

Para su medición se definieron los grupos de interés relevantes como los evaluados, los usuarios de información, así como el Gobierno y los órganos de control. A su vez, a cada uno de estos grupos se le asignaron los siguientes porcentajes y la siguiente forma de recopilación de la información necesaria para su medición:

1. Evaluados: 35% - recopilación mediante encuesta
2. Usuarios de información: 15% - recopilación mediante encuesta
3. Clientes institucionales: 35%
4. Gobierno y órganos de control: 15% - recopilación mediante grupo focal

Este indicador no cuenta con línea base, teniendo en cuenta que se realizará por primera vez en 2020. Por otro lado, se recomienda que su medición se realice de forma anual.

4.5 Recomendaciones y sugerencia

Luego de realizar una revisión del Cuadro de Mando Integral, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones que desarrolló Oportunidad Estrategia en aras de retar aún más la medición de los diferentes objetivos, siendo más críticos con respecto a la definición misma y los resultados que se obtendrán luego de operacionalizar la estrategia:

Indicador G11: Satisfacción de grupos de interés & G12 Efectividad de las comunicaciones

En relación con este indicador, se recomienda se revise con detenimiento que el grupo objetivo de la encuesta que será contratada en el 2020 incluya los grupos de interés definidos como parte de las variables del indicador. Lo anterior, con el fin de que haya suficiencia en la recolección de información para medir el indicador.

Indicador IM2: Índice de innovación aplicada

En relación con este indicador, se propone que se mida el grado de aplicación de las innovaciones a desarrollar identificadas en las pruebas de forma más específica. En este sentido, se considera que se puede realizar una definición en donde se precise el total de requerimientos en innovación como el inventario de necesidades de innovación en cada

prueba. Para lo anterior, Oportunidad Estratégica considera que se pueden establecer 3 criterios respecto a lo que se cataloga como innovación los cuales son:

- 1. Innovación en la forma de aplicación:** computador, en papel, video, pregunta abierta o selección, APP, TIC.
- 2. Innovación en la investigación:** forma de analizar y entregar la información
- 3. Innovación en la medición:** habilidades que se mide tradicionales o nuevas competencias, nuevos segmentos de población, nuevas formas de evaluar

De acuerdo con los criterios anteriores, la fórmula propuesta para su medición es:

$$\frac{\left(\sum \frac{\text{Prueba } i \text{ con innovaciones aplicada}}{\text{Total de requerimientos en innovación prueba } i} \right)}{\text{Total de pruebas}} \times 100\%$$

Indicador IRF1: Ingresos por nuevos productos o servicios

Considerando los retos a los que se enfrenta el Icfes respecto a la diversificación de su portafolio, y las iniciativas que ya se vienen desarrollando, se recomendación realizar una medición más ácida respecto a los nuevos productos y servicios. Al referirse a nuevos negocios, podría considerarse como los nuevos productos o servicios ofrecidos a clientes nuevos o existentes y/o productos o servicios actuales ofrecidos a nuevos clientes. Con base en lo anterior, se propone que la fórmula para medir el indicador sea:

$$\frac{\text{Ingresos netos percibidos por nuevos negocios}}{\text{Ingresos netos totales del Icfes}} \times 100\%$$

Indicador IDO1: Avance en la transformación organizacional

Por último, se considera que este indicador fue correctamente definido, sin embargo, podría profundizarse en términos de la medición de la cultura institucional. Lo anterior, considerando que en el mercado existen herramientas que permiten medir el avance en este aspecto organizacional. Un ejemplo de esto se encuentra en la metodología desarrollada por la empresa Great Place to Work, la cual contempla diversas variables como lo son el desempeño financiero, innovación, atracción y retención de talentos, agilidad y velocidad, enfoque hacia el cliente, excelencia profesional y mejoras de procesos.

Considerando que la contratación de esta empresa tiene un elevado costo, se propone construir una herramienta semejante con recursos y la capacidad interna que permita aterrizarla a la entidad y que garantice una mirada holística y completa del panorama cultural del Icfes.

5. Plan de Acción Institucional 2020

Una vez definidos los objetivos estratégicos del mapa, se procedió a diseñar la matriz de alineación estratégica institucional, la cual tiene en cuenta los aspectos que generan sinergias y cohesión entre dichos objetivos, sus indicadores, los programas estratégicos,

las dimensiones de MIPG, y los proyectos que conforman el Plan de Acción Institucional 2020 (Anexo 6 – PAI 2020).

Esta alineación será fundamental para las diferentes actividades e iniciativas tanto de la mirada estratégica como la operativa, y su articulación con el proceso de planeación que propende por fortalecer el rol del Icfes en el periodo 2020-2023.

6. Evento de socialización

La socialización de los resultados consolidados de la Planeación Estratégica Institucional 2020 – 2023 se llevó a cabo el día 14 de diciembre de 2019, con la participación de la directora general de instituto y el equipo de directivos de las diferentes áreas. Durante la jornada, se realizó un ejercicio de priorización de los proyectos, calificando cada uno con criterios de urgencia y complejidad.

Posteriormente, los directivos del Icfes presentaron de manera dinámica, en forma de “Notas de Prensa” que serían publicadas a finales del año 2023, el aporte que realizarán desde cada una de sus áreas al cumplimiento de este Plan Estratégico Institucional. La tabla a continuación resume las ideas fuerza de estas notas de prensa, las cuales se encuentran disponibles en el Anexo 7- Evento de socialización Icfes.

TABLA 21. Ideas fuerza de notas de prensa en evento de socialización

Dependencia	Idea fuerza contribución de la dependencia al cumplimiento del PEI 2020-2023
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Pruebas SaberPro por computador ∞ Fortalecer las dos cadenas de valor (evaluación e investigación) ∞ Creación de unidad de psicometría ∞ Consolidación del modelo de innovación y gestión del crecimiento ∞ Definición del edificio en el Parque de los Periodistas
Oficina Asesora de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Avances significativos en nuevos ingresos y optimización de costos ∞ Avance en MIPG y optimización de procesos ∞ Metodologías unificadas en gestión de proyectos ∞ Modelo de cultura de innovación y gestión de conocimiento
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Revisión de estructura organizacional con el DAFP ∞ Nueva sede del Icfes ∞ Incentivos a entidades que se destacan en pruebas ∞ Buenas prácticas financieras y presupuestales
Dirección de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Pruebas de inclusión para etnias y población en condición de discapacidad ∞ Desarrollo de cuestionarios socioemocionales ∞ Pruebas en pensamiento crítico y pensamiento creativo ∞ Prueba de escritura por computador
Dirección de Producción y Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Pruebas para población en condición de discapacidad ∞ Avances en tecnología de inteligencia artificial ∞ Uso de tecnología para desarrollar nuevos modelos de evaluación
Oficina de Gestión de proyectos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Investigación desarrollada en la entidad y reconocimiento por el ministerio ∞ Avance en convocatoria para externos y seminario ∞ Investigación propia contribuye a la evaluación
Dirección de Tecnologías de Información	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Avances en infraestructura tecnológica y sistemas de información misionales ∞ Mejoras en prestación de servicios a ciudadanos ∞ Avance en calidad de datos
Oficina Asesora Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Consolidación de la línea de defensa ∞ Convenio con Registraduría General de la Nación (agilidad por comprobación de identidad dactiloscópica) ∞ Estructura de respuesta a las reclamaciones
Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> ∞ 5 de cada 100 evaluados presenta pruebas de manera electrónica ∞ Avances en política de inclusión y en pruebas adaptativas ∞ Usabilidad de datos como política
Oficina de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Direccionamiento estratégico en el control interno ∞ Desarrollo del enfoque hacia la prevención ∞ Evaluación y seguimiento a través de auditoría



V. BIBLIOGRAFÍA



- ACE. (Agosto de 2015). *Estudio Calidad Educativa en Educación Parvularia: Experiencias Internacionales y Representaciones Sociales Nacionales*. Obtenido de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Informe_Estudio_Calidad_Educacion_Parvularia_2015.pdf
- ACE. (2017). *Informe Nacional de la Calidad de la Educación 2017: Los desafíos de educar para la inclusión y la diversidad*. Santiago de Chile: Agencia de Calidad de la Educación
- ACE. (2018). *Nuevo Sistema Nacional de Aprendizajes: la evaluación al servicios de los aprendizajes*. Obtenido de http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema_Nacional_de_Evaluacion_17abr.pdf
- Aidar, M. M. (2017). *Caso Geekie: identificando oportunidades sociais e de negócios na educação*. Obtenido de <http://ice.org.br/blog/categoria/producao/cases/narrativas-de-caso/>
- Bakker, S. (Marzo de 2014). *The Netherlands Dutch Test*. Obtenido de World Bank: Russian Educationn Aid for Development : http://siteresources.worldbank.org/INTREAD/Resources/Bakker_Introduction_to_CAT_Georgia_for_READ.pdf
- Banco Mundial. (2019). *Cómo definir y medir la calidad educativa hoy*. Obtenido de <http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Exposicion.pdf>
- Bontempo, E. (2019). *Endeavor*. Obtenido de <https://endeavor.org.br/marketing/como-geekie-mudou-areas-comercial-de-marketing-e-atendimento-para-criar-uma-empresa-centrada-nos-clientes/>
- CEPAL. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
- Cito. (5 de Septiembre de 2019). *We are Cito*. Obtenido de <https://www.cito.com/>
- Congreso de la República. (18 de Agosto de 2019). *Congreso de la República*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html
- DAFP. (2018). *Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG*.
- Deloitte. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*.
- Dirección de Producción y Operaciones. (29 de Agosto de 2019). Dirección de Producción y Operación. (L. Grisales, Entrevistador)
- Dirección General. (2 de Septiembre de 2019). Dirección General. (L. Grisales, Entrevistador)
- DNP. (2017). *Plan Marco de Implementación*. Obtenido de Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3932_Anexo%20Plan%20Marco%20de%20Implementaci%C3%B3n%20\(PMI\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3932_Anexo%20Plan%20Marco%20de%20Implementaci%C3%B3n%20(PMI).pdf)
- DNP. (2018). *Documento CONPES 3918*. Obtenido de ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) EN COLOMBIA: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>
- DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá.
- Función Pública. (2018). Decreto 612 de 2018. Bogotá.
- Función Pública. (2019). Presentación general MIPG.
- Geekie. (2011). Obtenido de <https://www.geekie.com.br>
- Gobierno en Línea. (2010). Lineamientos y metodologías en Usabilidad para Gobierno en línea.

- ICESI. (2015). *INFORME FINAL DE CONSULTORÍA*. Bogotá.
- Icfes. (2018). *Informe de Gestión*. Bogotá: Icfes.
- ICFES. (2018). Informe de Gestión .
- Icfes. (2018). *Informe de Gestión: Septiembre 2014-Junio de 2018*. Bogotá.
- ICFES. (2 de julio de 2019). 9. *Seguimiento a objetivos estratégicos, proyectos estratégicos 2016-2019*.
- ICFES. (2019). *Comité de Gestión y Desempeño 2019*. Bogotá: MEN.
- ICFES. (2019). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG*. Bogotá: ICFES.
- ICFES. (2019). *Procesos y procedimientos* . Bogotá: ICFES.
- ICFES. (15 de Agosto de 2019). Seguimiento al cumplimiento de la MEGA 2016-2019. *Seguimiento al cumplimiento de la MEGA 2016-2019*. Bogotá, Colombia: ICFES.
- Icfes. (s.f.). Herramientas para la Gestión del Conocimiento.
- Jan Wiegers, C. I. (2009). *E-assessment in The Netherlands, innovations for the 21st Century*.
- Jan Wiegers, C. I. (2014). *E-assessment in The Netherlands, innovations for the 21st Century*.
- Jaramillo, L. E. (5 de Septiembre de 2019). Jefe de la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación. (A. Jiménez, Entrevistador)
- MEN. (2016). *Plan Nacional Decenal de Educación de Educación 2016-2026*. Bogotá.
- MEN. (2019). *Comité de Gestión y Desempeño Sectorial 20 - 21 de Junio 2019*. Bogotá.
- MEN. (2019). *Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá. Obtenido de Plan Estratégico de Entidades Adscritas al Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Manual de Gobierno Digital, Implementación de la Política de Gobierno Digital*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Montoya, R. B. (4 de Mayo de 2019). Colombia y la OCDE. *La República*.
- Naciones Unidas. (9 de Septiembre de 2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background/>
- OCDE. (2014). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Netherlands*.
- OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación: La educación en Colombia*. Paris: OCDE.
- Oportunidad Estratégica. (2013). *Acompañamiento para la implementación de la Estrategia, de acuerdo a la formulación Estratégica definida para la vigencia 2013 - 2020. Componente: Estudio Jurídico para el cumplimiento de la formulación estratégica*. Bogotá.
- Peña, M. (2014). *Informe de Gestión*. Bogotá: ICFES.
- qedu. (s.f.). Obtenido de www.qedu.org.br
- Secretaría General. (30 de Agosto de 2018). Secretaría General. (L. Grisales, Entrevistador)
- Tecnología, D. d. (9 de Septiembre de 2019). Dirección de Tecnología. (M. Cardenas, Entrevistador)
- Wiegers, J. (2014). *Cito Institute for Educational Measurement, The Netherlands*. Obtenido de E-assessment in The Netherlands, innovations for the 21st Century.

VI. ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de alineación estratégica

ANEXO 2. Estudio jurídico 2013- Icfes

ANEXO 3. Taller de formulación estratégica

ANEXO 4. Proyectos estratégicos

ANEXO 5. Cuadro de Mando Integral

ANEXO 6. Plan de Acción Institucional PAI 2020

ANEXO 7. Evento de socialización Icfes

ANEXO 1. Matriz de alineación estratégica

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
	1			2
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026	Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación 2019 - 2022	Plan Sectorial de Educación
<p>Obj 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p> <p>Este objetivo será priorizado en el 2019 en el foro político de Alto Nivel de la ONU</p>	<p>Agenda 2030: Transformando Colombia</p> <p>Lineamiento 1: esquema de seguimiento y reporte: énfasis del Gobierno Nacional por la generación de resultados (Sistema "Sinergia").</p> <p>Indicador nacional: tasa de cobertura en educación superior 2015 - 43,5% 2018: 44,5% 2030: 80%</p>	<p>Pacto por la Equidad: política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados.</p> <p>Página 285: Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos</p>	<p>Este documento contiene un recuento de las diferentes políticas estratégicas sectoriales e institucionales, que ya se han incluido en la presente matriz. Adicionalmente, establece el perfil de las diferentes entidades y relaciona los resultados en términos de la medición del ranking en 6 dimensiones.</p> <p>Sin embargo, no presenta lineamientos específicos que permitan direccionar o alinear la planeación estratégica del Icfes, así como tampoco establece proyectos estratégicos. Únicamente establece algunas consideraciones generales de alto nivel, en términos del proceso de gestión que deben seguir las entidades adscritas.</p>	<p>1. Educación inicial de calidad para el desarrollo integral "Avanzar progresivamente hacia una educación inicial con enfoque de atención integral, universal, gratuita y de calidad en los tres grados de preescolar en armonía con la normatividad y la política de Cero a Siempre."</p> <p>3. Cualificación del talento humano</p> <p>Fortalecimiento pedagógico del talento humano para la formación de competencias básicas, transversales y socioemocionales.</p> <p>4. Vinculación de las familias y comunidades Orientaciones técnicas sobre la educación en el hogar (rol de las familias).</p> <p>Plataforma digital para acceder a conocimientos y compartir saberes.</p> <p>5. Sistema de seguimiento al desarrollo integral de la primera infancia.</p> <p>Fortalecimiento del sistema de seguimiento niño a niño.</p> <p>Sistema de seguimiento al talento humano</p>

Continúa...

CONTINUACIÓN ANEXO 1.

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
		1		2
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Agenda 2030: Transformando Colombia	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026	Plan Sectorial de Educación
<p>Meta 4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p>Meta 4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad.</p>	<p>Lineamiento 2: plan de fortalecimiento estadístico; procesos sistemático de seguimiento y revisión</p>	<p>Objetivo 1: educación inicial de calidad para el desarrollo integral.</p> <p>Estrategia: Cualificación del talento humano.</p> <p>Estrategia: Sistema de Seguimiento al Desarrollo Integral de la Primera Infancia</p>	<p>Cuarto desafío estratégico: La construcción de una política pública para la formación de educadores.</p> <p>Diseño y Definición</p> <p>1. Avanzar en la definición de las competencias de un educador que deban ser parte de la formación inicial, continua y avanzada para facilitar su desarrollo profesional y la realización de su labor.</p> <p>2. Garantizar en la formación inicial, continua y avanzada de educadores el enfoque de educación inclusiva, el enfoque de derechos, el uso pedagógico de las TIC y el desarrollo de competencias socioemocionales y ciudadanas, para la construcción de paz y equidad.</p> <p>Fortalecimiento a la formación</p> <p>1. Desde el monitoreo y la evaluación.</p> <p>2. Promover la implementación y evaluación de prácticas pedagógicas diversas, contextualizadas, innovadoras y motivantes.</p> <p>Mejores prácticas y reconocimientos</p> <p>1.</p> <p>Contexto rural</p> <p>1. Promover la implementación y evaluación de prácticas pedagógicas diversas, contextualizadas, innovadoras y motivantes.</p>	<p>2. Brindar educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media</p> <p>-Bienestar y equidad en el acceso</p> <p>1. Educación inclusiva</p> <p>Fortalecimiento de la atención desde la diferencia, disminuyendo riesgos asociados a la deserción</p> <p>-Todos por una educación de calidad</p> <p>5. Evaluación para aprendizajes de calidad</p> <p>>Fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación</p> <p>Integrar información proveniente de las pruebas externas, evaluación docente y autoevaluación institucional</p> <p>>Rediseño de las pruebas saber</p> <p>Prueba de lenguaje que evalúa habilidades de escritura</p> <p>Prueba de competencias ciudadanas</p> <p>cuestionario de competencias socioemocionales</p> <p>Pruebas inclusivas para población con discapacidad</p> <p>> Aplicación anual de pruebas</p> <p>>Fortalecimiento de los instrumentos de seguimiento al desempeño y mejoramiento de aprendizajes</p> <p>Indicadores:</p> <p>Reestructurar las pruebas Saber 3º, 5º y 9º.</p> <p>Aumentar al 20% el porcentaje de colegios oficiales en las categorías A+ y A de la Prueba Saber 11 (LB: 14%).</p> <p>Disminuir a 33,4 p.p. la brecha entre los porcentajes de establecimientos no oficiales y oficiales en niveles A+, A y B, en pruebas Saber 11 (LB: 35,4 puntos porcentuales).</p>

Continúa...

CONTINUACIÓN ANEXO 1.

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
	1			2
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Agenda 2030: Transformando Colombia	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026	Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación 2019 - 2022
<p>Meta 4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p>Meta 4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad.</p>	<p>Lineamiento 2: plan de fortalecimiento estadístico: procesos sistemático de seguimiento y revisión</p>	<p>Objetivo 2: Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media</p> <p>Estrategia: Bienestar y equidad en el acceso a la educación: educación inclusiva & ambientes de aprendizaje (fortalecimiento capacidades entidades territoriales)</p> <p>Estrategia: Todos por una educación de calidad - fortalecimiento de las competencias para la vida & entornos escolares para la vida, la convivencia & la ciudadanía & evaluación para aprendizajes de calidad (pruebas 3, 5 y 9)</p>	<p>Sexto desafío: Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.</p> <p>1. Impulsar y promover la investigación para el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el acceso a la información y al conocimiento por parte de las poblaciones diversas.</p> <p>2. Incorporar las TIC en los procesos de medición, monitoreo y evaluación de políticas y planes educativos.</p> <p>3. Gestionar un gobierno de los datos y de la información que asegure la recolección, racionalización de los datos y la divulgación de la información con calidad, con oportunidad y pertinencia para la toma de decisiones del Sector Educativo y facilitar la gestión y prestación del servicio.</p> <p>4. Promover la integración de soluciones tecnológicas para organizar la información, consolidándola como un activo para la toma de decisiones estratégicas en los niveles nacional y territorial, que integre los datos y la información con un enfoque sectorial desde los espacios formativos, para uso y disponibilidad de quienes prestan el servicio de educación.</p> <p>Desde la infraestructura</p> <p>1. Garantizar la infraestructura tecnológica y las condiciones físicas y de conectividad de las instituciones educativas oficiales en todo el territorio nacional, priorizando las zonas con mayores necesidades.</p> <p>2.</p>	<p>3. Apuesta por una educación media con calidad y pertenencia para los jóvenes colombianos</p> <p>2. Consolidación de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> >Secuencia didáctica y guías docentes para la formación de competencias socioemocionales >Fortalecimiento de competencias matemáticas >Construcción de una política nacional de educación económica y financiera. <p>3. Creación de un sistema de orientación socio-ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> >Sistema integrado al currículo >Relacionamiento con la vocación >productividad regional <p>4. Reenfoque de los programas de articulación</p> <ul style="list-style-type: none"> >Propuesta de mejora de la estrategia de articulación. -Revisión de mejora de la estrategia de articulación. -Profundizar en estrategias generales

Continúa...

CONTINUACIÓN ANEXO 1.

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
	1		2	
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Agenda 2030: Transformando Colombia	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026	Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación 2019 - 2022
<p>Meta 4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p>Meta 4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad.</p>	<p>Lineamiento</p> <p>2. plan de fortalecimiento estadístico: procesos sistemático de seguimiento y revisión</p>	<p>Objetivo 3:</p> <p>Apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos.</p> <p>Estrategia:</p> <p>Consolidación de competencias socioemocionales, ciudadanas y financieras para la construcción del proyecto de vida:</p>	<p>Décimo Desafío Estratégico: Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.</p> <p>Lineamiento general</p> <p>1. Revisar y actualizar los criterios de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, dando particular importancia a los programas de investigación y buscando regular la explosión de programas de baja calidad académica.</p> <p>Lineamientos específicos</p> <p>Para fomentar que la investigación lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación, se debe revisar y actualizar los criterios de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, para lo cual se desarrollan los siguientes lineamientos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y ampliar, según el caso, los criterios de evaluación de las instituciones y docentes de los diferentes niveles de la educación que cualifiquen la investigación para generar conocimiento de calidad. 2. Realizar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales que faciliten el acceso a docentes investigadores a programas de doctorado en las mejores universidades del mundo. 3. Promover la articulación de los planes territoriales de formación docente. 4. Fortalecer los procesos investigativos de los docentes beneficiados con los planes de incentivos, tanto del Ministerio como de las Secretarías de Educación. 5. Promover la creación de un banco de financiamiento de proyectos de ciencia, tecnología e innovación. 6. Dinamizar los Parques Científicos de Innovación Social que a partir del desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y artísticas generen acciones de emprendimiento. 	<p>5. Apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad</p> <p>5. Cierre de brechas regionales y urbano-rurales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisión y reenfoque de las alianzas rurales de educación y desarrollo. -Regionalización. -Oferta de programas virtuales y a distancia. <p>7. Fortalecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> >Basado en resultados de aprendizaje. >Reconocimiento de la diversidad IES y programas. >Nueva plataforma tecnológica
			<p>Este documento contiene un recuento de las diferentes políticas estratégicas sectoriales e institucionales, que ya se han incluido en la presente matriz.</p> <p>Adicionalmente, establece el perfil de las diferentes entidades y relaciona los resultados en términos de la medición del ranking en 6 dimensiones.</p> <p>Sin embargo, no presenta lineamientos específicos que permitan direccionar o alinear la planeación estratégica del Icfes, así como tampoco establece proyectos estratégicos.</p> <p>Únicamente establece algunas consideraciones generales de alto nivel, en términos del proceso de gestión que deben seguir las entidades adscritas.</p>	

Continúa...

CONTINUACIÓN ANEXO 1.

MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA					
		1			2
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Agenda 2030: Transformando Colombia	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026	Plan Estratégico Entidades Adscritas y Vinculadas al Ministerio de Educación 2019 - 2022	Plan Sectorial de Educación
<p>Meta 4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, [...]</p> <p>Meta 4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las [...]</p>	<p>Lineamiento 2: plan de fortalecimiento estadístico: procesos sistemático de seguimiento y revisión</p>	<p>Objetivo 3: Apuesta por una educación media [...]</p> <p>Objetivo 6: Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo "Entre las estrategias contempladas para el fortalecimiento de competencias territoriales."</p>	<p>7. Diseñar criterios de evaluación que cualifiquen la investigación como eje fundamental del conocimiento de cada estudiante en todos los niveles de la educación</p>		<p>7. Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano</p> <p>1. Institucionalidad y gobernanza del SNC. 2. Marco Nacional de cualificaciones. >Reglamentación del MNC >Nuevos catálogos de calificaciones en sectores estratégicos >Dinamizar espacios de interacción con el sector político. 3. Movilidad educativa y formativa >Esquema de movilidad para facilitar la progresión, el reconocimiento de aprendizajes y competencias. 4. Aseguramiento de la calidad >Proceso colegiado, entre Min Educación y Min Trabajo >Reglamentación de condiciones para habilitar instituciones y programas de formación para el trabajo y definir los mecanismos de aseguramiento de calidad de esta oferta >Reestructuración de los sistemas de información</p>
		<p>Objetivo 7: Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano. Estrategia: Aseguramiento de la calidad de la educación y la formación para el trabajo</p>			



Acompañamiento para la implementación de la Estrategia, de acuerdo a la formulación Estratégica definida para la vigencia 2013 - 2020.

Componente: Estudio Jurídico para el cumplimiento de la formulación estratégica

Informe final

Oportunidad  Estratégica

Octubre de 2013

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO JURÍDICO.....	4
2.1 DE LA NATURALEZA JURÍDICA DEL ICSES.....	5
3. MARCO ESTRATEGICO.....	7
3.1 HORIZONTES DE CRECIMIENTO.....	8
3.2 AGENDA ESTRATÉGICA 2013.....	8
4. PROBLEMAS JURIDICOS ENCONTRADOS	10
4.1 PROBLEMAS JURIDICOS FUNDAMENTALES FRENTE A LA ESTRATEGIA.....	10
4.2 PROBLEMAS JURIDICOS DE SEGUNDO NIVEL FRENTE A LA ESTRATEGIA.....	13
5. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL DECRETO REGLAMENTARIO.....	19
6. PROYECTO DE DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY 1324 DE 2.009 27	

1. INTRODUCCIÓN

Este documento busca caracterizar con precisión la problemática jurídica existente en el ICFES, dada su condición de entidad pública sujeta al *principio de legalidad*, y por lo tanto sometida en su gestión y misión a la Constitución, las leyes, los decretos, las normas internas, y las sentencias judiciales pertinentes, como uno de los componentes de la asesoría que la empresa Consultora *Oportunidad Estratégica* viene prestando a la entidad para definir sus metas y objetivos futuros.

De allí que la razón de ser de este diagnóstico, consiste en responder a una preocupación gerencial básica: **¿cómo influye lo jurídico en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el marco estratégico del ICFES?**

De otra parte, este trabajo es el primero de cuatro productos del componente jurídico de la asesoría al ICFES. Los otros tres son: la elaboración de un proyecto de decreto reglamentario de la ley 1324 de 2.009, la elaboración de un proyecto de ley modificatoria de la 1324 y la elaboración de un conjunto de recomendaciones para la implementación de los cambios jurídicos.

En este orden de ideas, el *diagnostico jurídico* que aquí se presenta, busca mostrar **con la mayor precisión posible, los problemas normativos que afectan en mayor o menor medida el desarrollo y proyección de la entidad**, en el contexto de los objetivos legales del ICFES y de las metas del marco estratégico resultante de la consultaría objeto de este trabajo. Para realizarlo, se tuvieron como fuentes principales: (i) el conjunto normativo y jurisprudencial referente al sector educativo y al ICFES, en particular, (ii) los documentos de la planeación estratégica del ICFES, aprobados por su Junta Directiva en diciembre de 2.013, así como los antecedentes de la ley 1324 de 2.009, y (iii) los conceptos y opiniones sobre la problemática jurídica en el ICFES, emitidos por diez funcionarios que fueron seleccionados a este efecto, por ocupar cargos de alta importancia en el cumplimiento de la misión institucional.

Metodológicamente, se parte en primera instancia de investigar la naturaleza de la entidad, su organización legal, sus procesos, procedimientos, restricciones y demás circunstancias relativas a la parte formal, de modo tal que nos dé una visión completa de su marco jurídico. En segundo lugar, se estudian los documentos contentivos del plan estratégico y se discuten los lineamientos esenciales para relacionarlos con el marco de actuación legal. Posteriormente, se recauda y clasifica la información suministrada por funcionarios claves en la organización en entrevistas semiestructuradas, lo cual permite detectar los problemas que surgen en la aplicación real de las normas legales y reglamentarias. Finalmente, se discuten los resultados del trabajo y se elaboran las conclusiones que se presentan en este documento.

Se considera que la identificación y solución de los problemas jurídicos contribuye de manera importante al cumplimiento de la misión, en la medida que se detectan sus debilidades y fortalezas, y se reflexiona institucionalmente desde ese ángulo. Este análisis trata de entender y clarificar preventivamente, aquello que **desde la óptica jurídica hace viable o inviable el plan estratégico. Es el insumo para conocer qué es lo que hay que solucionar** y para entender qué es lo que afecta realmente a la entidad desde lo legal. El estudio revisa entonces, dos momentos de la institución:

- (i) Un primer momento es LO ACTUAL: es decir, la situación jurídica del presente, en contraste con los dos principales objetivos que la **ley 1324 de 2009** le asigna primariamente al ICFES, o sea el cumplimiento de su función misional en lo relativo a realización de los **Exámenes de Estado** y en lo correspondiente a la **investigación en temas de calidad de la educación**; y que pasa por un análisis de los **problemas normativos que afectan dichas aéreas básicas**.
- (ii) Un segundo momento es el referente al futuro, a la VISION; es decir, atañe a las metas que **pretenden una mayor incorporación en el mercado de los productos de evaluación educativa**, para ofrecerlos tanto a nivel nacional como internacional. Lo que la ley llama "**otro tipo de evaluaciones**" para generar ingresos. Este ejercicio involucra mirar su **naturaleza jurídica, su nivel de autonomía para operar, los problemas jurídicos relativos a la competencia, a la generación y venta de nuevos servicios y a la sostenibilidad financiera**.

Teniendo en cuenta lo anterior, los hallazgos de la investigación se presentarán clasificados en dos bloques o conjuntos de problemas jurídicos, según su trascendencia frente a la estrategia, así:

- 1.1. De un parte tendremos los PROBLEMAS JURÍDICOS FUNDAMENTALES o de primer orden, que tocan con la naturaleza jurídica de la entidad y con algunas dificultades normativas cuya solución flexibilizaría el régimen de la entidad y facilitaría el cumplimiento de la estrategia. Dado el nivel y la importancia de algunos de dichos asuntos en la jerarquía normativa, su solución implica decisiones gubernamentales y legislativas.
- 1.2. En segundo lugar estarán los PROBLEMAS JURIDICOS DE SEGUNDO NIVEL o no fundamentales, que son los correspondientes a temas puntuales de preocupación diaria de los funcionarios, y que se refieren, en su mayoría, a asuntos de procedimientos. Éstos no tienen la envergadura de los de primer orden, pero sí logran hacer mella en la dinámica, en la agilidad y en la flexibilidad de la gestión, y que al ser contemplados en conjunto, afectan los propósitos legales, como también a la planificación y en últimas a la parte estratégica. En principio, su solución parece estar en la expedición de decretos reglamentarios, Acuerdos de la Junta Directiva y Resoluciones de la Dirección de la entidad.

Dicho lo anterior, es importante anotar que en la parte jurídica el ICFES ha logrado solucionar exitosa y creativamente los problemas que se han ido presentando en la marcha institucional, y que su esquema de manejo legal ha sido gestionado eficazmente, bien con el trabajo de los abogados y áreas jurídicas internas, o mediante la contratación de servicios jurídicos con firmas reconocidas de abogados especializados, que colaboran puntualmente en la solución de los asuntos que se ponen a su consideración. Esto no significa que no existan problemas y dificultades legales como ocurre en cualquier entidad pública o privada. Lo importante es la decisión institucional de enfrentarlos y la actitud permanente de estudiarlos para buscarles solución.

Como decíamos atrás, este trabajo inicial genera la base para poder continuar con los demás productos de la asesoría jurídica, pues de aquí resulta el insumo para los entregables correspondientes a aquello que es susceptible de reglamentación (proyecto de decreto reglamentario), y los problemas que deben afrontarse en el tercer entregable, es decir una propuesta de proyecto de ley, en aquello que supera lo reglamentable.

Transversal a todo lo anterior, el análisis de diagnóstico jurídico busca generar una plataforma que permitirá robustecer al ICFES en su autonomía, desarrollo y estabilidad interna y en las relaciones con otras instituciones o entidades en aspectos jurídicos.

2. MARCO JURÍDICO

La Constitución de 1991 creó la necesidad de actualizar la regulación en materia de educación, a partir de los principios contemplados en los artículos siguientes: 44 (la educación es **derecho fundamental** de los niños), 67 (es un Derecho y un **servicio público con función social**, obligatoria en nivel básica, gratuita en instituciones estatales; compete al Estado su regulación y el ejercicio de la **suprema inspección y vigilancia para su calidad y fines**), 68 (los particulares pueden fundar establecimientos, la comunidad académica participa en dirección de instituciones; se debe respetar la identidad cultural de grupos étnicos; propender por la erradicación de analfabetismo y la educación de personas con límites físicos o mentales y con capacidades excepcionales), y 69 (Autonomía Universitaria, régimen jurídico especial para las universidades del Estado, fortalecimiento de la investigación, mecanismos financieros acceso a Educación Superior).

En desarrollo de los anteriores preceptos constitucionales el Congreso expidió, entre otras, las leyes: **115 de 1994** (Ley General de Educación), **30 de 1992** (Servicio Público de Educación Superior), **749 de 2002** (modalidades formación técnica profesional y tecnológica), **635 de 2000** (establece sistemas y métodos para la fijación de tarifas por parte del ICFES), **715 de 2001** (norma orgánica en materia de recursos, competencias y disposiciones para servicio de educación y otros), **1286 de 2009** (transforma a COLCIENCIAS y fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia), y finalmente, la ley **1324 de 2009**, (*Sistema de Evaluación de Resultados de la Calidad de la Educación*, fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y TRANSFORMACIÓN DEL ICFES).

A partir de esta legislación, el Ministerio de Educación inició un proceso de desarrollo normativo relacionado con la **Calidad de la Educación**, expidiendo una serie de decretos, entre los que, por ejemplo, se configuró el llamado "**Sistema Nacional de Educación Superior**", del cual hacían parte, entre otros instrumentos, los **estándares mínimos de calidad** y el *registro calificado de programas*, la acreditación voluntaria de instituciones y de programas, *los exámenes de calidad de la educación superior* y el sistema de créditos académicos. Esa normatividad contenía aspectos relacionados con la función misional del ICFES.

Paralelo a lo anterior por demanda de *inconstitucionalidad contra el artículo 8 de la Ley 749 de 2002*, la Honorable Corte Constitucional de Colombia, en **Sentencia C-782 del 26 de septiembre de 2007**, otorgó **plazo hasta el 16 de diciembre del 2008** para establecer, por medio de ley, parámetros y criterios mínimos para practicar los exámenes de calidad educativa, surgiendo de ello y de los estudios que sobre el tema realizó el ICFES, la **Ley 1324 de 2009**, que de un lado, dispuso

la implementación del *Sistema de Evaluación de Resultados de la Calidad de la Educación*, y de otro, modificó la naturaleza jurídica del ICFES.

2.1 DE LA NATURALEZA JURÍDICA DEL ICFES.

Tomando como punto de partida la **Ley 1324 de 2009**, cuya aspiración central fue la de consolidar el **Sistema de Evaluación de Resultados de La Calidad de la Educación**, y fomentar la cultura de la evaluación en procura de **facilitar la inspección y vigilancia del Estado**, transformó la naturaleza jurídica del ICFES, de establecimiento público a **Empresa estatal de carácter social del sector Educación Nacional** (*entidad pública descentralizada del orden nacional, de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional*), fijándole tres **objetos** principales, así:

- (i) **Ofrecer el servicio de evaluación educativa en todos sus niveles.**
- (ii) **Adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa**, con la finalidad de dar información para mejorar dicha calidad.
- (iii) **La posibilidad** de desarrollar **un tercer objeto: realizar otras evaluaciones** que le sean encargadas por entidades públicas o privadas, de donde puede generar ingresos conforme a la **ley 635 de 2000**.

Esta naturaleza especial de *empresa estatal de carácter social* que debe cumplir los objetivos antedichos, le impuso al ICFES el siguiente marco general de actuación:

- 1) Los actos que realice el ICFES **en desarrollo de sus actividades** están **sujetos a las disposiciones del derecho público.**
- 2) **Los contratos** que deba celebrar, se someten al **Derecho Privado**
- 3) Su régimen Laboral está sometido al **empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.**
- 4) Debe **destinar en forma íntegra sus beneficios y utilidades a fortalecer el Sistema de Evaluación Educativa**, (expandiendo la cobertura y calidad del servicio de evaluación).
- 5) La fijación de algunos de las tarifas que se cobran por sus servicios, debe hacerse de acuerdo con los parámetros la **ley 635 de 2000**.
- 6) **En ningún caso** podrá privatizarse o enajenarse el ICFES.

Como se verá más adelante, algunos de estos elementos se convierten en limitantes a la gestión empresarial, puesto que la ley no dio toda la flexibilidad que dicho manejo requiere, resultando una entidad híbrida entre establecimiento público y empresa industrial y comercial del Estado.



Entendemos que el tránsito hacia la consolidación de la nueva naturaleza del ICFES, limitada por los condicionamientos precitados, condujo a la realización del presente ejercicio de planeación, dentro del cual se desarrolló un MARCO ESTRATEGICO que incorpora la profundización de los asuntos jurídicos que tocan con **eventuales medidas que deberán tomarse en torno a la implementación de la estrategia**, al considerar, entre otros, el diseño y venta de nuevos servicios, la Carrera Administrativa, la Internacionalización de la entidad, etc. Estas razones nos llevan a mirar con cierto detenimiento el marco estratégico.

3. MARCO ESTRATEGICO

El 5 de diciembre de 2012 la Junta Directiva del ICFES aprobó el Marco Estratégico para el periodo 2013-2020. El gran objetivo del plan (**MEGA**) se formuló en los siguientes términos:

*“En el 2020 el ICFES será la entidad de evaluación de la educación más importante de América Latina, reconocida por la calidad y pertinencia de sus mediciones y su incidencia en todo el sector educativo. Así mismo, el ICFES **habrá incursionado estratégicamente** y con éxito en **nuevos servicios de evaluación que contribuyan a la toma de decisiones**, que promuevan la competitividad y la inclusión social”.*

Esto significa que en un **lapso de siete (7) años**, el ICFES habrá tenido que realizar un fuerte cambio en su cultura, su naturaleza, su estructura, gestión y procedimientos, **direccionándose hacia lo comercial**, hacia la competencia en el mercado, **sin perder de vista su origen público**, y particularmente tendrá que “hacer bien las cosas” para lograr un posicionamiento competitivo que lo ponga en el primer lugar de la esfera internacional latinoamericana.

El plan desglosa la MEGA en Objetivos Estratégicos, de los cuales destacamos los que a nuestro juicio tienen un gran peso al momento de hacer la revisión de los alcances de la actual naturaleza jurídica del ICFES.

a) Objetivos Estratégicos Cliente:

OEC1: Definir una **estrategia agresiva para el mantenimiento de clientes** actuales y profundizar en el conocimiento de los clientes potenciales.

OEC3: Establecer esquema de **relacionamiento efectivo con el MEN que le permita al ICFES incidir en políticas de alto nivel**

OEC4: Desarrollar **clientes internacionales**.

b) Objetivos Financieros:

OEF1: lograr la **autonomía financiera** del ICFES bajo los estándares de una **empresa pública moderna**

OEF2: **Aumentar y diversificar las fuentes de ingresos del ICFES de forma que le permita cumplir con los horizontes de crecimiento establecidos.**

c) Objetivos Procesos:

OEP1: Desarrollar una **ventaja competitiva** en la estructuración de proyectos del ICFES

OEP4: **GESTIONAR EL PROCESO JURÍDICO DEL ICFES DE MANERA INTEGRAL** (gestión contractual, gestión de marca, activo intangible, defensa jurídica).

d) Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional:

OEDAD1 Atraer, retener y desarrollar el talento humano con **los perfiles y competencias requeridos por las diferentes áreas del ICFES** Generar una

cultura de innovación y de enfoque orientado al servicio al cliente, en todos los niveles de la organización

OEAD2: **Ajustar la organización al nuevo direccionamiento estratégico.**

OEAD5: Lograr un desarrollo **estratégico de proveedores**, con especial énfasis en procesos críticos.

3.1 HORIZONTES DE CRECIMIENTO

Para el cumplimiento de la MEGA y todos sus objetivos estratégicos, se planificó el futuro del ICFES dentro del Marco Estratégico, señalando tres horizontes de crecimiento, vinculándolos a un plan de **aumento en su portafolio de productos**, en aras de fortalecerse financieramente en el tiempo, así:

Primer horizonte **2014**: Fortalecer y ampliar el NEGOCIO PRINCIPAL DEL ICFES, manteniendo el **negocio actual** (lo que se está haciendo conforme a lo dispuesto en **normas vigentes**) y asegurando su crecimiento.

Segundo horizonte **2017**: Identificación y atención de NEGOCIOS EMERGENTES, atendiendo oportunidades a nivel internacional y creando estrategias para buscar **nuevos negocios**.

Tercer horizonte **2020**: Considerar los NEGOCIOS PLAUSIBLES (generar nuevos **negocios en el futuro**).

Como se observa en este resumen de los Objetivos Estratégicos y los Horizontes de Crecimiento, un primer elemento aparece con claridad, es el de la necesidad de consolidar los clientes actuales y desarrollar estrategias para conseguir nuevos clientes nacionales e internacionales, lo cual implica una empresa volcada hacia el mercado. De igual manera, en lo interno, deberá fortalecer sus ingresos con nuevas fuentes de recursos, fortalecer la gestión jurídica, buscar nueva forma de relacionarse con el MEN, atraer y retener servidores con nuevos perfiles, ajustar la organización a los nuevos requerimientos, etc., aspectos todos que tienen un trasfondo jurídico que se concreta en estudiar si las leyes y decretos que fijan el grado de autonomía del ICFES son suficientes para fundamentar las decisiones requeridas para viabilizar los asuntos expuestos; y si ese grado de autonomía no es suficiente, cuáles son los caminos legales para obtenerla.

3.2 AGENDA ESTRATÉGICA 2013

En el plan estratégico se parte de una agenda a cumplir en el presente año, la cual evidentemente se basa en la situación y circunstancias vigentes, pero a su vez pone de presente la planificación esencial para los horizontes futuros, donde se ha de tener siempre de presente el marco jurídico de lo que es viable y lo que no.

En la **agenda estratégica 2013**, se propone **profundizar el análisis del marco normativo**, en busca de oportunidades en temas relacionados con: establecimiento de tarifas, contratación laboral, internacionalización, fortalecimiento de su carácter de empresa en materias relativas a su autonomía presupuestal y financiera, y el avanzar para **consolidar su Gobierno Corporativo**.

El proceso de Implementación Estratégica del ICFES en el 2013, fue dividido en 3 fases (de *ajustes y socialización del Marco Estratégico*, de *Formulación Planes de Acción*, y de *Formulación esquema de seguimiento y control*), no obstante tienen una constante o transversal que es el **diagnóstico, acompañamiento y elaboración de documentos jurídicos de cara a la nueva formulación estratégica**. Así las cosas, es en cumplimiento de las acciones a realizar en el 2.013 que se realiza la presente asesoría, la cual contempla:

- (i) Un documento de *Diagnóstico Jurídico Actual*.
- (ii) La elaboración de un *Borrador proyecto de Decreto Reglamentario de la Ley 1324*.
- (iii) La elaboración de un *Borrador proyecto de Ley Cambio de Naturaleza Jurídica del ICFES*.
- (iv) La formulación de *recomendaciones para la implementación de los cambios jurídicos*.

Lo hasta aquí expuesto nos sirve como marco de referencia para identificar y para clasificar los problemas jurídicos que veremos a continuación.

4. PROBLEMAS JURIDICOS ENCONTRADOS

Como atrás se dijo, los problemas encontrados, tanto de la revisión normativa como los que se identificaron por parte de los entrevistados, se clasificaron en dos grupos y se describieron en forma sintética según su importancia e incidencia frente al cumplimiento del Marco Estratégico como continuación se especifica.

4.1 PROBLEMAS JURIDICOS FUNDAMENTALES FRENTE A LA ESTRATEGIA.

Ya se precisó en la Introducción, que este primer grupo de asuntos se refiere a los **problemas jurídicos de primer orden**, es decir, aquellos que tocan la naturaleza de la entidad, y que resultan determinantes al momento de verificar el cumplimiento del MARCO ESTRATEGICO, pues condicionan la viabilidad del cumplimiento de la Visión y de los Objetivos Estratégicos, es decir, que en el periodo comprendido entre los años 2013 y el 2020, el ICFES habrá incursionado en el mundo del mercado, siendo altamente competitivo y eficiente para llegar a convertirse en **la entidad de evaluación de la educación más importante de América Latina**. Estos problemas son:

- 1) **EN RELACIÓN CON SU NATURALEZA JURÍDICA.** El ICFES pasó recientemente de ser un **establecimiento público** a convertirse en una **Empresa estatal de carácter social del sector Educación Nacional**, entidad pública descentralizada del orden nacional, de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

Sin embargo, ese carácter de **empresa** no ha podido consolidarse aún, por varias razones, entre ellas las siguientes:

- (i) La **ley 1324 de 2009**, dispuso que los trabajadores del ICFES sean empleados públicos, sujetos al régimen que regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, definición que es tradicional para los establecimientos públicos pero que resta operatividad en las entidades de naturaleza empresarial. Incluso en las Empresas Sociales del sector salud se permiten tanto los empleados públicos, como los trabajadores oficiales. Es claro que esta definición obstaculiza la gestión comercial que requiere el ICFES, por la lentitud de los procesos de selección de los funcionarios, la exagerada intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil, los formalismos de los procedimientos de la carrera administrativa, etc. Una empresa que debe cumplir metas en ventas de servicios, metas en ingresos, y compitiendo en el mercado, requiere mucha flexibilidad en los procedimientos de selección, de entrenamiento, de remuneración y de renovación del personal, lo cual es casi imposible hacerlo dentro del régimen de los

empleados públicos. Esta dificultad se torna estructural porque la solución hacia la flexibilidad, requiere una ley que modifique los parámetros de la **ley 1324 de 2.009**.

- (ii) Igualmente, la decisión de someter al ICFES a la normatividad del régimen del empleo público, tiene implicaciones adicionales en materia de estructura y de planta de personal ya que ellas están sometidas a múltiples intervenciones del DAFP, Ministerio de Hacienda, y otros organismos, que hacen demasiado lenta y burocrática la gestión empresarial.

Un elemento que puede dificultar aún más el manejo de este tema frente a la estrategia, es que para dar cumplimiento a las directrices impartidas por el *Ministerio de Trabajo* y la *Procuraduría General de la Nación*, en relación con la prohibición a la Administración Pública de celebrar contratos de prestación de servicios para el ejercicio de funciones de carácter permanente, indicadas en las sentencias **C-614 de 2009** y **C-171 de 2012** de la Corte Constitucional, el ICFES ha tenido que adelantar en este momento ante el *Departamento Administrativo de la Función Pública*, el trámite de un proyecto de reestructuración de su planta de personal donde se crean nuevos cargos de carrera administrativa y se aumenta el número de los existentes.

- 2) **EN RELACIÓN CON LA ESTABILIDAD DE SU NEGOCIO PRINCIPAL Y SU FINANCIACIÓN:** Un problema jurídico referente al negocio principal del ICFES es la necesidad de **definir con mayor precisión la naturaleza de EXAMEN DE ESTADO** y su relación con el **COBRO DE TASAS, buscando garantizar la permanencia de los recursos que generan dichos exámenes**. Aunque en los exámenes de estado la ley permite el cobro a los evaluados, existe un debate político sobre si ellos deben pagar o no, habida cuenta de que las pruebas tienen como última finalidad el ejercicio por parte del estado de la función de inspección y vigilancia de la educación y de su nivel de calidad.

Además, no es tan clara la ley en cuanto a la forma de cálculo de las tarifas y hay ambigüedad en cuanto a la separación de las tarifas que se cobran por los exámenes de estado y las de las demás pruebas.

De otra parte, es fundamental tener presente la necesidad de contar con **un sólido soporte jurídico, que consolide el negocio principal del ICFES**, garantizando el monopolio tradicional en la práctica de los exámenes de estado blindándolo ante sus competidores.

- 3) **FALTA DE CLARIDAD NORMATIVA EN LA DEFINICIÓN DE OTROS EXÁMENES COMO EXÁMENES DE ESTADO.** Aquí nos referimos a los llamados exámenes nacionales que son tres: SABER 3, 5 y 9.¹ Estos exámenes nacionales **obedecen más a la política que defina el MEN que a una obligación legal permanente de practicarlos y contratarlos con el ICFES**, ya que están **vinculados a la vigencia de Ley de Plan de Desarrollo.**

Igualmente, se debe tener en cuenta que la **ley 715 de 2001** autoriza a las entidades territoriales a pagar las evaluaciones censales, que el **decreto 1290 de 2009** habla de 3°, de 5° y de 9° grado, y que la **ley de educación no es muy clara al respecto.**

- 4) **LOS VACIOS NORMATIVOS RELACIONADOS CON LA VENTA DE SERVICIOS POR PARTE DEL ICFES:** El problema está en las dudas legales que se tienen en cuanto a la forma de **establecer los precios de los servicios frente a clientes nuevos**, ya que la ley no regula estas situaciones y hace ambiguas referencias a la **ley 635**, que es anterior a la **ley 1324** y se expidió cuando el ICFES era un establecimiento público. Igualmente, es importante para la estrategia determinar quiénes pueden ser clientes, es decir, a quién se le puede vender y a quién no.

De otra parte, surge la necesidad de revisar la normativa vigente a efecto de determinar si el ICFES tiene facultades para **vender en el mercado internacional**².

- 5) **PROBLEMAS JURÍDICOS QUE AFECTAN LA LOGÍSTICA EN TAREAS MISIONALES.** Dado que dentro de los objetivos del primer Horizonte Estratégico, es imperioso fortalecer y ampliar el NEGOCIO PRINCIPAL DEL ICFES, se hace cada vez más importante resolver en forma definitiva, algunos problemas tradicionales de la operación misional que el ICFES soluciona en el camino pero que son una amenaza permanente:

- a) **Dificultades para que los colegios y universidades presten sus instalaciones para hacer las pruebas**, pues pueden cancelar a última hora, o ejercer presiones indebidas que dañan la confiabilidad de los exámenes, porque **NO están obligados por ninguna norma a cumplir**

¹ No obstante que técnicamente se construyen de la misma manera que los exámenes de Estado, son grupales (no son individuales como lo son los de Estado), tienen un esquema mezclado con profesores e instituciones, son pagados por el ministerio, se basan en muestreo de seguridad y control de copia, y no tienen aún alto impacto. Sería ideal elevar a obligatorias para el Ministerio estas pruebas.

² Aunque a nivel nacional se ha ido clarificando internamente y se han revisado las minutas a usar, su establecimiento y costos están sujetos a una ley anterior. Lo ideal sería usar es un modelo ABC para definir un modelo de costos de tarifas.

con el préstamo de instalaciones para desarrollar las pruebas, lo que se traduce en traumas de logística para el ICFES. Como referente se podría tomar el proceso de elecciones de la Registraduría donde no existe este problema.

- b) **Dificultades para contratar y pagar a los constructores de preguntas y aplicadores de pruebas** que apoyan los procesos esenciales para el ICFES, porque **los docentes públicos no pueden recibir una segunda erogación** del erario público³, y porque las normas laborales y de seguridad social entraban su contratación, en la medida que exigen la cotización a **la seguridad social por salud y pensión** con base en el salario mínimo, sin tener en cuenta que solo se trata de un servicio de pocas horas y que su pago es de bajos montos, lo que no les alcanza para cotizar como si el pago fuese sobre un salario mínimo.
- c) La normativa actual en relación con el objetivo de la **formación de capacidades de investigación o “formación para formadores”** tiene **dificultades para su aplicación**. El ICFES proactivamente **realiza eventos** de formación a investigadores, capacitándolos para incentivar la generación de proyectos conforme al **Decreto 5014 de 2009**⁴, **pero se requiere una regulación más precisa**.

4.2 PROBLEMAS JURIDICOS DE SEGUNDO NIVEL FRENTE A LA ESTRATEGIA.

Este conjunto de problemas jurídicos *de segundo grado* afectan la agilidad y la capacidad en la atención de productos y servicios, lo que debe ser tenido muy en cuenta frente a la actual situación en relación con la demanda de servicios, puesto que se está llegando al límite de la capacidad de respuesta frente al mercado, es decir, **“actualmente hay mercado y clientes, al ICFES no le hace falta promocionar, pero no le es fácil comprometerse”**. Por ello en relación con el primer horizonte de crecimiento (2014), donde se requiere **fortalecer y ampliar el NEGOCIO PRINCIPAL DEL ICFES**, es indispensable sanear las posibles inseguridades jurídicas que existan, en aras de proteger el **negocio actual**.

1. **Problemas relativos a estructura, funciones y competencias:** Son las eventuales discrepancias entre lo formal y lo real que se dan al momento de operativizar los procedimientos y aplicar los manuales o las normas:
 - a. **Las funciones de registro y citación** que nominalmente corresponden al **Área de Aplicación de Instrumentos** son gestionadas en la práctica por la

³ Ver la **Ley 4 de 18 de mayo de 1992**.

⁴ Ver su artículo 13 literal 14.

Subdirección de Tecnología, lo que debería corregirse para que se las retornen a la primera, pues ella es quien realmente responde por todo el proceso.

- b. El manejo de la correspondencia debería quedar formalmente en el área de *Atención al Ciudadano*, quitándola de la Subdirección de Abastecimiento, porque es quien atiende *Peticiones Quejas y Reclamos*.
 - c. **Es importante fortalecer la comunicación en cuanto a la unidad de criterio en la interpretación jurídica, pues eso blinda a la institución en relación con posibles riesgos jurídicos frente a terceros**⁵. Aquí es clave definir tanto a nivel de organigrama y competencias, como a nivel de reglamentos, quien o quienes dan la “última palabra” en temas de interpretación o posición jurídica institucional.
2. **Problemas de Contratación:** Aquí relacionamos aspectos puntuales planteados por algunos de los funcionarios en relación con la contratación, resaltando que **los contratos que deba celebrar el ICFES**, como entidad de naturaleza especial, **en desarrollo de su objeto** se rigen por **el derecho privado**:
- a. Dada la naturaleza especial del proceso de **selección de investigadores e investigaciones en calidad de la educación**, se plantea la necesidad de incorporarlo a futuro como un procedimiento particular en el **manual de contratación**⁶, relacionándolo con la existencia de un *Banco de Datos de Proyectos*, y vinculado con la **Ley de Ciencia y Tecnología**.
 - b. **Es necesario profundizar algunas ideas sobre el manual de contratación del ICFES en el sentido de que debería adaptarse más a la realidad del mercado, siendo más flexible**⁷, por ejemplo existen dificultades jurídicas que impiden comprar **vía internet** (por carecer de la identificación del proveedor). De igual manera, algunos funcionarios solicitan **generar un sistema de pre habilitación de proveedores** (en contratos esenciales de impresión, distribución y aplicación de pruebas) para atender el tema del trámite de vigencias futuras que en cierta forma afecta la contratación por etapas o la continuidad de los contratistas, e implementar un sistema de **supervisiones compartidas entre varias dependencias** para los contratos grandes y complejos.

⁵ No obstante el ICFES es una entidad sin problemas judiciales, y que se ha asesorado por firmas expertas en materia jurídica, sin embargo se hace necesario profundizar en la extensión o comunicación de las interpretaciones o doctrina jurídica al interior del ICFES.

⁶ Pormenorizando en los posibles objetos de investigación y en los criterios objetivos de selección.

⁷ Actualmente se está revisando por parte del ICFES.

3. **Problemas jurídicos que afectan al Capital Humano:** Derivados del primer problema fundamental relativo a la naturaleza jurídica del ICFES y al hecho que la **ley 1324 de 2009** hubiese dispuesto que sus empleados fuesen funcionarios de carrera administrativa, se suscitan una serie de problemas puntuales que **limitan la posibilidad de fortalecer y estimular el capital Humano del ICFES:**
 - a. Por disposiciones legales y Sentencias de la Corte Constitucional existe una dificultad jurídica para poder llevar a cabo un cambio generacional, puesto que el Personal de planta próximo a pensionarse y los pre-pre pensionados (planta transitoria) **no están obligados a retirarse del servicio.**
 - b. **La normativa vigente es precaria en cuanto a la posibilidad de formar y retener el talento humano** del ICFES, que requiere de una calidad y conocimientos especiales que no ofrecen las universidades.
 - c. Se necesita que las disposiciones legales⁸ sean más flexibles, tanto para facilitar el hacer encargos, como para poder estimular a los funcionarios, por ejemplo con bonificaciones y primas de productividad.
4. **Problemas jurídicos en aspectos de gestión económica:** En este punto se sintetizan los principales problemas concernientes a temas tributarios, de presupuesto, gasto y cartera, en tanto son determinantes en la sostenibilidad financiera y económica del ICFES:
 - a. Se necesita una revisión jurídica para determinar lo que se puede y lo que no se puede en lo presupuestal.
 - b. Conforme a la naturaleza especial del ICFES, como empresa social del Estado, su gestión en torno al gasto debería ser más flexible y dinámica, dependiendo más de las políticas impartidas por la Junta Directiva que de la normativa común, pues existen por ejemplo decretos sobre austeridad en el gasto que no facilitan el desempeño en el mercado, los que no fueron pensados para la actividad empresarial que maneja el ICFES.
 - c. Hay un **vacío jurídico para hacer real y efectivo que se pague el 2%** que algunas universidades adeudan al ICFES, y que provienen del derecho que le asistía en el pasado (cuando le correspondía tal porcentaje por ejercer actividades de fomento a la educación superior), pues la obligación se

⁸ Los decretos **5015 y 5016 de 2009** y normas de carrera.

generó en vigencia de la normativa anterior (antes de ley **1324 de 2009**) y no se ha reglado una forma jurídica de recuperar esa cartera.

- d. Actualmente **la legislación no autoriza la creación de un fondo cuenta** que permita gestionar la investigación en el ICFES.
 - e. Se necesita mejorar la asociación estratégica con el MEN en cuanto a la defensa jurídica respecto a las demandas que hay en la jurisdicción contenciosa, por la antigua función que ejercía el ICFES en control y vigilancia a las Instituciones de Educación Superior.
5. **Problemas jurídicos para la Venta de Servicios:** Actualmente no existe **manual para la venta de servicios** del ICFES.
Se necesita reglamentar (o crear un manual) que dé mayor soporte jurídico-presupuestal a la planificación en la venta de productos y servicios, para prevenir riesgos, y hacer más competitivo al ICFES en el mercado, al permitirle adelantar trabajo desde el proyecto de venta (preventa o carta de intenciones), y facilitándole comprometerse financiera y logísticamente.
6. **Problemas respecto de la facultad sancionatoria a los evaluados.**
- a. Un primer problema se relaciona con las **medidas previas** que se pueden tomar por los aplicadores de los exámenes, *in situ*, para garantizar la confiabilidad y seguridad de las pruebas, pues se requiere reforzar su soporte normativo, regulando con más detalle dicha parte procedimental, y los hechos contravencionales relacionados, a fin de evitar riesgos que se detectan dentro del posterior procedimiento que se adelanta en la oficina jurídica⁹.
 - b. Se necesita ampliar los tipos contravencionales descritos en el **artículo 9 de la ley 1324 de 2009**, pues solo contempla 4 modalidades (*suplantación, copia, fraude, o sustracción de material de exámenes*), siendo que actualmente con el uso de las TICs¹⁰, existen conductas y hechos que desbordan tal margen. Esto se podría solucionar elevando a rango legal o de decreto reglamentario las prohibiciones que contempla **Resolución 187 del 18 de marzo de 2013**¹¹.
 - c. Existe también la necesidad de reglamentar las **posibles sanciones disciplinarias a los propios aplicadores de las pruebas** (jefes de salón,

⁹ Que por vacíos de la ley y en aras de garantizar el debido proceso constitucional, el ICFES se vea obligado a revocar las medidas, y por ende se tengan que repetir las pruebas.

¹⁰ La reserva legal del artículo 9 de la ley 1324 de 2009 se quedó corta en cuanto al Ingreso de aparatos celulares, de cámaras fotográficas o de video minúsculas, etc.

¹¹ Por la cual se expide la reglamentación de los procedimientos para registro, inscripción, citación y presentación de exámenes ante el ICFES, **las actuaciones administrativas sancionatorias** y se deroga la Resolución 092 de 2008 del ICFES.

delegados, etc.), pues se requiere de una norma sólida que permita un mecanismo de control para aquellos que se extralimiten en su actividad de vigilancia, o que sean permisivos o incluso generar brotes de corrupción en relación con la supervisión que les ha sido asignada, pues ellos no son funcionarios del ICFES y solo apoyan puntualmente en el control de los estudiantes al momento de la prueba.

- d. También se presenta un problema jurídico en relación con la potestad sancionatoria para aquellos exámenes que no son exámenes de estado, puesto que la **Ley 1324 de 2009** se limitó literalmente al referirse a nivel sancionatorio únicamente a dichos exámenes, dejando por fuera tanto los exámenes nacionales, como las demás pruebas¹² que puede practicar el ICFES.
- e. Finalmente cabe hacer alusión a los exámenes presentados por menores de edad, por lo que se requiere de un análisis particular en cuanto a su capacidad y representación legal respecto al procedimiento sancionatorio, más aún cuando los exámenes tienen que ver directamente con calidad de la educación, y con hechos académicos que debe ser desarrollados de manera personal.

7. Problemas logísticos de segundo nivel:

- a. **Los vacíos normativos que no permiten obligar a los colegios a que presenten a todos sus estudiantes a las pruebas que hace el ICFES:** A pesar de que el **Decreto 1290 de 2009**, lo señala como “obligación” de los colegios, en *saber 11 ocurre que* el estudiante que no paga no se puede presentar, lo cual va en contra de la necesidad de evaluar a la totalidad de bachilleres; no obstante esto está ligado a otra disposición sobre la categorización de los colegios¹³.
- b. **Conforme a la normativa vigente el ICFES debe practicar los Exámenes de Estado a todos los estudiantes, incluyendo a aquellos que se encuentran en el exterior**, lo cual genera problemas en relación con la confiabilidad de la pruebas realizadas en el extranjero, porque no se tiene garantía de su vigilancia, control y confidencialidad; además el procedimiento resulta costoso tanto para el ICFES como para el estudiante,

¹² Sí bien es cierto en instancia judicial hasta el momento se han respaldado las decisiones del ICFES en esta materia, es importante considerar que el derecho sancionatorio contravencional se rige, entre otros, por los principios de legalidad y tipicidad, por lo que existe una posible amenaza, o riesgo jurídico, que las decisiones sancionatorias por otro tipo de pruebas sean demandada ante el Contencioso Administrativo y que finalmente el ICFES se vea obligado a reparar.

¹³ A los colegios les conviene tener un alto número de estudiantes presentando las pruebas, porque eso les da mayor nivel en la categorización que les hace el propio ICFES, lo que a su vez tiene que ver con las tarifas que pueden cobrar. Hoy día se ejerce el control con la información del SIMAT y del SNIES (programas del MEN), en lo que no apoyan las instituciones.

y no se pueden desarrollar los exámenes en todos los países pues no existen consulados en todas las ciudades.

- c. La legislación debería **exceptuar de las pruebas a los extranjeros que vienen a estudiar a Universidades colombianas**, porque existe el reconocimiento de las pruebas realizadas en otros países, para que ellos puedan entrar a las Universidades en Colombia y porque lo que buscan las pruebas es medir la calidad de la educación de las instituciones nacionales.

INCIDENCIA DE ESTE DIAGNOSTICO

El presente diagnostico sirve de punto de partida, para generar el segundo producto o entregable de la consultoría, en cuanto facilita la clasificación de problemas relativos a lo jurídico. En este orden, la propuesta de decreto reglamentario surgirá de la revisión sistemática y puntual de cada uno de los artículos de la **Ley 1324 de 2009**, determinando hasta dónde se pueden dar soluciones utilizando el poder reglamentario del Presidente de la República.

5. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL DECRETO REGLAMENTARIO

EXPOSICION DE Motivos del proyecto de DECRETO X de 2013, por el cual se reglamenta la Ley 1324 de 2009.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Nacional, el ejercicio de la *función de la Suprema Inspección y Vigilancia de la Educación* le corresponde al Estado, quien ha de verificar que la prestación del *Servicio Público de la Educación* cumpla con los fines, parámetros, cobertura, y marco de propósitos establecidos en la *Constitución Política de Colombia*. Es así como el Congreso de la Republica debe desarrollar la política pública general del sector mediante leyes generales, impersonales y abstractas, así como los criterios que el poder ejecutivo debe aplicar en la materia. Corresponde, por tanto, al poder ejecutivo llevar a cabo el *gobierno de la educación*, mediante el diseño e implementación de programas y políticas concretas que desarrollen los principios fijados por el legislador.

En nuestro *Ordenamiento Jurídico* se atribuye al Presidente de la Republica, tanto la *Inspección y Vigilancia del Servicio Público de la Educación*, como la *Potestad Reglamentaria* de las leyes relacionadas.

Antecedentes Históricos

Históricamente la normatividad relacionada con el ejercicio de la Inspección y Vigilancia de la Educación fue excepcional, destacándose como hitos históricos, los siguientes:

- La **Reforma Constitucional a la Constitución de 1886 realizada en 1936**, modificó el sistema educativo en todos sus niveles. El **Acto Legislativo No 1 de 1936**, autorizó al Estado para que, respetando el concepto de libertad de enseñanza, pudiera intervenir en la marcha de la educación pública y privada, a fin de garantizar los fines sociales de la cultura y la mejor preparación de los educandos, disponiendo que el Estado tendría la **suprema inspección y vigilancia de la enseñanza**.
- La creación del **Fondo Universitario Nacional** mediante *Decreto 3686 de 1954*.
- La creación en 1957 de la **Asociación Colombiana de Universidades Públicas y Privadas**, a la cual se delegó por parte del gobierno la función de *Inspección y vigilancia de la Educación Superior*.
- La **Reforma Constitucional de 1968**, recuperó para el estado la Vigilancia y Control de la Educación Superior. Dentro de ese propósito se expidió el **Decreto 3156 de 1968**, que transformó el *Fondo Universitario Nacional* en el **Instituto para el Fomento de la Educación Superior ICFES**, como órgano auxiliar del Ministerio de Educación Nacional en lo relativo a la *Inspección y Vigilancia de la Educación Superior*, así como para dar asistencia y apoyo a las Universidades.

- **La Constitución Política de 1991**, generó la necesidad de actualizar la regulación en materia de educación, a partir de los principios contemplados en los siguientes **artículos: 44** (la educación es derecho fundamental de los niños), **67** (es un Derecho y un servicio público con función social, obligatoria en nivel básica, gratuita en instituciones estatales; compete al Estado su regulación y el ejercicio de la *Suprema Inspección y Vigilancia para su Calidad y Fines*), **68** (los particulares pueden fundar establecimientos, la comunidad académica participa en dirección de instituciones; se debe respetar la identidad cultural de grupos étnicos; propender por la erradicación de analfabetismo y la educación de personas con límites físicos o mentales y con capacidades excepcionales), y **69** (Autonomía Universitaria, régimen jurídico especial para las universidades del Estado, fortalecimiento de la investigación, mecanismos financieros de acceso a la Educación Superior).

- **El desarrollo legislativo de los preceptos constitucionales de 1991**. Con base en ellos, el Congreso expidió, entre otras, la **Ley 115 de 1994** (*Ley General de Educación*), la **ley 30 de 1992** (Servicio Público de Educación Superior. Ley de autonomía universitaria), la **Ley 749 de 2002** (modalidades de formación técnica profesional y tecnológica), la **Ley 635 de 2000** (establece sistemas y métodos para que el ICFES fije tarifas), la **Ley 715 de 2001** (norma orgánica en materia de descentralización de recursos y competencias para el servicio de educación), la **Ley 1286 de 2009** (que transforma a *Colciencias en Departamento Administrativo* y fortalece el *Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia*)

El origen de la ley 1324 de 13 de julio de 2009

La **Ley 1324 de 2009**, “por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado, y se transforma el ICFES”, tuvo como antecedente inmediato la **Sentencia C-782 del 26 de septiembre de 2007**, por la cual la *Corte Constitucional de Colombia*, se pronunció respecto de la demanda de inconstitucionalidad contra el **artículo 8 de la Ley 749 de 2002**.

En esa sentencia la Corte declaró INEXEQUIBLE la expresión “**El gobierno Nacional reglamentará: el registro de programas académicos, los estándares mínimos, y los exámenes de calidad de los estudiantes de educación superior, como herramientas de medición y evaluación de calidad e instrumentos de inspección y vigilancia de la educación superior**”, y dispuso que el *Congreso de la República* tendría como plazo hasta el **16 de diciembre de 2008**, para tramitar la regulación legal correspondiente en estas materias.

Dicha sentencia cobra relevancia, porque en sus consideraciones la Corte hizo un profundo análisis sobre los temas de la **cláusula general de competencia legislativa en materia educativa, el principio de reserva legal, la facultad de inspección y vigilancia**, y el ejercicio de la **potestad reglamentaria**, todos ellos en relación con el sector educativo.

Dentro del marco de los conceptos antes citados, la sentencia **C-782 del 26 de septiembre de 2007**, señaló que correspondía al Congreso expedir una ley en la cual se determinarían unos **parámetros mínimos, básicos y suficientes**, que sirvieran de fundamento para el ejercicio de la potestad reglamentaria en materia de **inspección y vigilancia del servicio público de la enseñanza**, y que una vez promulgada esta ley, el Presidente de la República podría ejercer dicha **potestad establecida en el Art. 189, Numeral 11, de la Constitución**. La Corte Constitucional, dijo:

*“...En consecuencia, esta Corte insiste en que, por existir reserva de ley en materia de educación, tal y como se indicó en estas consideraciones, el legislador, en ejercicio de su competencia constitucional, debe señalar al menos los criterios, **los parámetros y las bases de la regulación**, en una norma de jerarquía de Ley, **con base en los cuales el Presidente de la República puede ejercer la potestad reglamentaria establecida en el Art. 189, Num. 11, de la Constitución**, respetando tanto el contenido de la ley reglamentada como el de las demás leyes, así como la facultad de inspección y vigilancia de la enseñanza y de los servicios públicos consagrada en **los numerales 21 y 22 del artículo 189 Superior...**”* (Negrita y subrayado fuera del texto original).

De otra parte, la Corte hizo ver que existen limitaciones fácticas y técnicas para que el legislador logre regular exhaustivamente todos los aspectos necesarios; sin embargo, al legislador si le es exigible desplegar su actividad definiendo unos parámetros, una base, unos lineamientos generales sobre los cuales el poder ejecutivo pueda desarrollar la reglamentación, que compete al Presidente y a las entidades de carácter administrativo. Así, la Corte dice:

*“...esta Corte ha sostenido, que si bien **no puede exigirse al Legislador una regulación detallada de las materias que le corresponde regular, y ello por limitaciones de carácter fáctico o técnico, si le es exigible al Legislador que determine unos parámetros generales y básicos que orienten la actuación de la administración así como la potestad reglamentaria del Presidente de la República y de las entidades de carácter administrativo...**”* (Negrita y subrayado fuera de texto).

Y posteriormente agrega:

“...Ahora bien, al Presidente de la República corresponde el ejercicio de la potestad reglamentaria en materia de educación, potestad conferida de manera general por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, en virtud de la cual se encuentra facultado para expedir los decretos, resoluciones y órdenes necesarios para la cumplida ejecución de las leyes que rijan en materia de educación. ...”(Negrita y subrayado fuera de texto).

Como consecuencia de lo anterior, el gobierno nacional presentó un proyecto de ley ante el congreso que proponía los parámetros básicos de la “evaluación” educativa, su publicidad, reserva y protección de confianza, el establecimiento de evaluadores profesionales, sus condiciones y control, el traslado de las competencias de fomento educativo del ICFES al Ministerio de Educación, y confería facultades al Gobierno para la reformar la naturaleza, el patrimonio, la estructura, las funciones y el régimen jurídico del ICFES.

Luego del trámite pertinente, el Congreso de La Republica expidió La **Ley 1324 de 2009**, con la que dio respuesta al mandato de la Corte Constitucional. Determinó los parámetros mínimos básicos y suficientes con respecto a los *estándares mínimos de calidad y exámenes de estudiantes* en nuestro *Sistema Nacional de Educación*. Definió los tipos de exámenes de estado y las demás pruebas externas, sus finalidades, las condiciones para aplicarlas, los criterios para señalar las tarifas por la presentación de los exámenes y las responsabilidades de las instituciones educativas, entre otros aspectos.

La ley se separó del proyecto presentado por el gobierno, en cuanto a la posibilidad de que se generaran evaluadores profesionales de educación que compitiesen con el ICFES, y en vez de otorgar las facultades extraordinarias que el gobierno había solicitado para transformarlo, prefirió hacerlo directamente, cambiando su naturaleza de establecimiento público a Empresa Estatal de carácter social del Sector Educación Nacional, figura jurídica novedosa en la tipología administrativa nacional, en la cual se combinan algunas características de los establecimientos públicos con otras de las empresas industriales y comerciales del estado.

De todas maneras, es importante resaltar que el cambio de naturaleza jurídica del ICFES a un ente de carácter empresarial, aunque con ciertas limitaciones, le permite obtener “beneficios y utilidades” por la venta nacional e internacional de servicios de evaluación de calidad de la educación y otros tipos de evaluaciones, lo cual conlleva la posibilidad de explotar la experiencia acumulada de muchos años en el diseño y aplicación de pruebas, sin afectar el tradicional concepto de

que en los exámenes de estado, solamente se puede recuperar los costos, que la ley deja a salvo como parte de su naturaleza social.

La Reglamentación de la ley 1324

Acorde con lo dicho, corresponde al Poder Ejecutivo, en ejercicio de *la potestad reglamentaria establecida en el Art. 189, Numeral 11, de la Constitución Nacional*, desarrollar la ley expidiendo decretos reglamentarios, dentro del marco legal, que posibiliten la aplicación de sus mandatos. Hasta hoy, el Gobierno nacional, utilizando la potestad constitucional, ha expedido los decretos reglamentarios números: **5012, 5014, 5015, 5016, 3963, 4216 del año 2009, y 869 de 2010.**

El **Decreto 5012 de 28 de diciembre de 2009** modificó la estructura del Ministerio de Educación Nacional y determinó las funciones de sus dependencias, el **Decreto 5014 de 28 de diciembre de 2009** modificó la estructura del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES, el **Decreto 5015 de 28 de diciembre de 2009** estableció la nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleados del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES, el **Decreto 5016 de 28 de diciembre de 2009** aprobó la modificación de la planta de personal del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES, el **Decreto 3963 de 14 de octubre de 2009** reglamentó el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior, el **Decreto 4216 de 30 de octubre de 2009** modificó el Decreto 3963 de 2009, y el **Decreto 869 de 17 de marzo de 2010**, reglamentó el Examen de Estado de la Educación Media, ICFES - SABER 11°.

Después de tres años de funcionamiento con la nueva naturaleza jurídica, y buscando optimizar las facultades que de ella se desprenden, el ICFES decidió realizar un ejercicio de planeación institucional, uno de cuyos componentes es el análisis de la debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa. Allí se incluyó la problemática jurídica, la cual se revisó como un tema que puede obstaculizar la gestión administrativa y comercial o dar herramientas para optimizarla. Al final, surgió de manera evidente la necesidad de reglamentar algunos artículos de la ley que no han sido aún desarrollados y en los cuales se tocan materias muy importantes para el fortalecimiento institucional. Esas materias requieren ser precisadas a través del instrumento legal correspondiente que, como se ha dicho, es el decreto reglamentario. Esta es la razón por la cual se redactó el articulado anexo a este documento.

Los asuntos de mayor relevancia que se reglamentan en este decreto, se refieren a la concreción de las facultades que se desprenden del cambio de naturaleza jurídica a ente empresarial, la precisión del ámbito comercial del ICFES en la venta de servicios, el desarrollo de la facultad sancionatoria frente a las conductas fraudulentas en la presentación de los exámenes, entre otras.

Propuesta de Decreto Reglamentario

Se puede decir que La **Ley 1324 de 2009** básicamente tiene tres grandes propósitos para facilitar la Inspección y Vigilancia del Estado en materia de Educación:

- *Fijar los parámetros y criterios para organizar el Sistema de Evaluación de Resultados de la Calidad de la Educación.*
- *Establecer normas para el Fomento de la Cultura de la Evaluación.*
- *Transformar al ICFES en una Empresa Social del Estado del Sector de la Educación.*

Respecto a estos tres propósitos, el proyecto de decreto que presentamos establece:

- 1) Con fundamento en la Legislación vigente, se hacen precisiones conceptuales que facilitan el desarrollo y aplicación de la actividad evaluadora; concretamente se determinan los límites entre los exámenes de estado y las otras pruebas externas que se hacen en la función de Inspección y Vigilancia de la educación, así como su obligatoriedad.
- 2) Se establecen definiciones en cuanto a lugares y personas relacionados con la logística y operatividad de la actividad evaluadora. *Se detalla* lo que son los sitios de aplicación, los puestos de prueba, las certificaciones a las instalaciones, los constructores de preguntas y los aplicadores o controladores de pruebas. Se busca dar más herramientas al ICFES en su gestión y actividad de evaluación, y suplir vacíos normativos en relación con la actividad del ICFES relacionada con pruebas que no son exámenes de estado o las que realiza para cumplir con sus fines empresariales.
- 3) Se desarrollan los principios de obligatoriedad de los exámenes definidos por la ley, para fortalecerlos y fortalecer al ICFES en sus posibilidades logísticas.
- 4) Se clarifican las posibilidades de financiación de las pruebas y exámenes, y a su vez se señala la forma de financiación de las otras evaluaciones, servicios o productos que puede ofertar el ICFES en su condición de empresa, reforzando la posibilidad de obtener beneficios y utilidades que deben ser invertidos en el fortalecimientos del Sistema de Evaluación de Calidad de la Educación.
- 5) Se atiende a problemas operativos detectados por el ICFES en la actividad de evaluación, sobre todo en cuanto a la presentación de todos los alumnos a las

pruebas, y en la obligación de prestar las instalaciones por parte de las instituciones educativas, en la medida que existen obstáculos o trabas que ponen en riesgo el carácter censal tanto de las pruebas *Saber*, como de los exámenes de estado, y que, además, pueden trastocar la confiabilidad y seguridad de las pruebas.

- 6) En relación con la Transformación del ICFES de Establecimiento Público a Empresa Social del Estado del Sector de la Educación, se encontró que este tipo de empresas no tienen desarrollo legal, salvo lo dispuesto por la **Ley 1324 de 2009**, y no existen decretos reglamentarios que lo desarrollen. Solamente se tiene como referente a las empresas sociales del sector de la Salud, establecidas por la **Ley 100 de 1993**, cuyas características son diferentes al ICFES.

Fue así como se hizo menester establecer un capítulo, dentro de la propuesta de decreto, que diera mayor concreción a la figura de la Empresa Social del Estado ICFES, y a su doble dimensión. Primero, en cuanto entidad engranada en el Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación, que diseña y aplica exámenes y pruebas que el Estado debe practicar en su función superior de inspección y vigilancia del servicio público de la Educación en todos sus niveles, pero con una segunda dimensión, que respetando la función anterior le permitiese atender su carácter empresarial, más vinculado al mercado, por el que puede ofertar otro tipo de evaluaciones, servicios y productos, con el propósito de obtener recursos, beneficios y utilidades, que debe destinar al fortalecimiento de su primera dimensión. Se procura aquí concretar esta función empresarial y a su vez detallar específicamente las posibilidades del ICFES en este sentido, para que tenga más herramientas a nivel competitivo, y además que cuente con elementos que le garanticen su seguridad jurídica.

Con base en lo anterior, se propone en el proyecto de decreto adicionar algunas funciones, con sustento en las facultades otorgadas por el legislador, particularmente en disposición expresa del **numeral 13 del artículo del 12 de la ley 1324 de 2009**, y que tienen como objetivo robustecer la misión del ICFES y su consolidación en el marco de competitividad internacional.

Es así como se nutre su capacidad institucional y empresarial, para que el ICFES pueda lograr una alta competitividad en materia de investigación, promoción de la cultura de la evaluación, y oferta de servicios y productos relacionados con su naturaleza y fines.

- 7) Acogiendo una sugerencia de algunos abogados del ICFES, el Decreto reestudia los actos administrativos expedidos por la entidad en la materia sancionatoria de conductas irregulares en la presentación de las pruebas, y

los incorpora en el texto. Se profundiza en la prevención y sanción de dichas conductas irregulares, con medidas disciplinarias *in situ*, y puntualizando las facultades sancionatorias del ICFES para consolidar la transparencia, validez y confiabilidad de dichas pruebas, incluyendo como disciplinables a los usuarios, y a los propios controladores y aplicadores de pruebas.

- 8) Se concreta la actuación administrativa sancionatoria, su procedimiento y registro de decisión, en aras a tener un mayor y mejor soporte normativo que evite riesgos jurídicos en la actividad, tanto en favor de la seguridad jurídica de la empresa social ICFES, como en beneficio de los derechos de los estudiantes y usuarios de la misma.
- 9) Finalmente, y adicional a éste proyecto, se está proyectando un borrador de decreto reglamentario, para atender a la remuneración de los constructores de pruebas, en la medida que se trata de un asunto jurídico especial, que debe atender a la disposición del **artículo 128 de la Constitución Nacional**, donde se prohíbe la doble erogación proveniente del erario público, salvo expresa disposición legal, y cuya propuesta de solución pasa por un decreto con rango de ley, que desarrolle la parte pertinente en el marco de la **Ley 4 de 18 de mayo de 1992**.

Cabe anotar que el trabajo que se presenta ha sido elaborado escuchando la valiosa opinión y concepto de algunos funcionarios del ICFES, de quienes se tomaron algunas iniciativas o propuestas y a quienes se agradece su apoyo y participa. No obstante quedan sin reglamentar algunos asuntos que por reserva legal superan el marco de lo reglamentable en un decreto, y por ende serán atendidos en la propuesta de ley que se presentará como producto entregable en el siguiente paso de esta asesoría.

Por último, es bueno reiterar que este proyecto de decreto ha tenido en cuenta los criterios fijados en la sentencia C-782 de 2.007 de la Corte Constitucional, cuyos apartes esenciales se transcribieron al principio del documento, y en especial, se enmarca dentro del ámbito del ejercicio de la potestad reglamentaria en materia educativa expuesto in extenso en la mencionada sentencia.

6. PROYECTO DE DECRETO REGLAMENTARIO DE LA LEY 1324 DE 2.009**DECRETO No x DE 2013**

()

**Por medio del cual se reglamenta la Ley 1324 de 2009
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial
las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución
Política**

CONSIDERANDO:

Que la **sentencia C-782 del 26 de septiembre de 2007** determinó que el Congreso de la República debía expedir una ley que estableciese unos criterios mínimos, básicos, claros, inteligibles y orientadores del desarrollo reglamentario que debe cumplir la administración en relación con la inspección y vigilancia del servicio público de educación.

Que el Congreso dio respuesta al mandato de la Corte Constitucional expidiendo la Ley 1324 de 2.009, en la cual determinó los parámetros y principios rectores sobre la evaluación de la calidad de la educación y los exámenes de Estado y otras pruebas externas que deben aplicarse a los estudiantes en nuestro Sistema Nacional de Educación. De igual manera, la ley transformó la naturaleza jurídica del ICFES, convirtiéndolo en una empresa estatal de carácter social, vinculada al Ministerio de Educación Nacional cuyo objeto esencial es el de ser la institución pública encargada de diseñar y aplicar las pruebas oficiales de calidad de la educación, hacer investigación sobre calidad educativa y ofrecer el servicio de evaluación a las personas públicas o privadas que lo requieran.

Que en los considerandos de la **sentencia C-782 del 26 de septiembre de 2007**, la Honorable Corte Constitucional señaló: "...Así mismo, la Constitución Nacional ha determinado, con fundamento en lo dispuesto en el numeral 10 del artículo 189, que corresponde al Presidente de la República, velar por el estricto cumplimiento de las leyes, y de acuerdo con el numeral 11 del artículo 189, ejercer de conformidad con los parámetros constitucionales y legales preexistentes, la potestad reglamentaria de las leyes, función, a partir de la cual expedirá los decretos, resoluciones y órdenes necesarios para la cumplida ejecución de las mismas. Igualmente, de conformidad con el artículo 67 CP, la función de vigilancia e inspección de la educación que corresponde al Estado implica que los criterios y parámetros legales a partir de los cuales dicha función puede ejercerse los

27

fija el Legislador, y en armonía con los numerales 21 y 22 del artículo 189 de la Carta Fundamental, que dicha función de inspección y vigilancia de la educación la ejerce el Presidente de la República en estricta sujeción a la Ley, con mayor razón por tratarse de un servicio público...”.

Que no obstante haberse expedido los **decretos reglamentarios Nos. 5012, 5014, 5015, 5016, 3963, 4216 del año 2009, y 869 de 2010**, persiste la necesidad de reglamentarla, en algunas materias y aspectos no contemplados por los decretos antes citados.

Que de conformidad con el artículo el **artículo 80 de la Ley 115 de 1994** y en Desarrollo del **Artículo 67 de la Constitución Nacional** el **Sistema Nacional de Evaluación de la Educación** debe operar en coordinación con el Servicio Nacional de Pruebas del ICFES y con las entidades territoriales y ser la base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo.

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Para efectos de la aplicación del presente decreto y de la ley 1324 de 2009, deberán tenerse en cuenta las siguientes disposiciones:

1.1. Exámenes de Estado: Son los exámenes señalados en el artículo 7 de la ley 1324 de 2009, cuyo diseño, aplicación, calificación, gestión y publicación de resultados corresponden exclusivamente al ICFES, quien los desarrolla de acuerdo con los principios contemplados en la ley 1324 de 2009.

La presentación de los exámenes de Estado sirve a los evaluados como requisito para ingresar a los programas de pregrado ofrecidos por las instituciones de educación superior y además para obtener el título correspondiente.

1.2 Otras Pruebas Externas de calidad de la educación: Son las demás evaluaciones distintas a los exámenes de estado, que constituyen pruebas externas, nacionales, con carácter censal, contempladas en el inciso 13 del artículo 12 de la ley 1324 de 2009.

El diseño, desarrollo, implementación, gestión, calificación, tratamiento de resultados y publicación de estas pruebas, es competencia del ICFES, de acuerdo con los estándares y criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, en cuanto al monto presupuestal para la aplicación, periodicidad y uso de los resultados para efectos del mejoramiento de la calidad de la educación.

1.3 Obligatoriedad: Como consecuencia de la función social del servicio público de educación y de la importancia de la inspección y vigilancia de su calidad ordenados por el artículo 67 de la Constitución Política y bajo los

parámetros del artículo 7 de la Ley 1324 de 2009 y del artículo 141 de la ley 1450 de 2011, tanto los exámenes de estado, como las otras pruebas externas de calidad de la educación, son obligatorias para alumnos e instituciones. En virtud de lo anterior las instituciones educativas públicas y privadas están obligadas a:

- 1) A presentar a la totalidad de sus alumnos a las pruebas que realiza el ICFES.
- 2) A prestar sus instalaciones e infraestructura por el tiempo que dure la aplicación de las pruebas. El ICFES será el responsable de la organización, operación y logística para el desarrollo de pruebas, señalando las fechas y sitios de aplicación.

De conformidad con la excepción que permite el inciso cuarto del artículo 7 de la Ley 1324 de 2009, los alumnos, nacionales o extranjeros, que hayan obtenido el correspondiente grado o título en el exterior, no están obligados a presentar las pruebas correspondientes al grado o título que ya superaron. En esa medida las instituciones educativas no están obligadas a presentar a los exámenes de estado a los estudiantes que se hayan graduado en el exterior.

Conforme a lo estipulado en el inciso cuarto del artículo 7 de la ley 1324 de 2009, la Junta Directiva del ICFES podrá expedir un reglamento para dispensar excepcionalmente de la presentación de éstos exámenes a aquellos alumnos que acrediten encontrarse en el exterior en desarrollo de un curso o actividad académica, por pasantía o prácticas, por competencia deportiva donde representen a Colombia o una de sus entidades territoriales, o por otras circunstancias que el ICFES defina y que coincidan con la fecha de realización de las pruebas relativas a exámenes de estado, o con las otras evaluaciones obligatorias.

1.4 Beneficios y Utilidades: Para los efectos del inciso 25 del artículo 12 de la ley 1324 de 2009, y de conformidad con la naturaleza de derecho privado, dispuesta para la contratación en el inciso 6 del mismo artículo, se entenderá que en el marco de su actividad empresarial el ICFES podrá realizar todo tipo de evaluaciones, pruebas o exámenes, así como ofrecer y prestar servicios relacionados con su naturaleza y objetivos, mediante contratos o convenios con personas o entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, pudiendo obtener beneficios y utilidades que reinvertirá en el fortalecimiento del Sistema de Evaluación Educativa.

1.5 Constructores de Preguntas: Son las personas independientes expertas en determinados conocimientos o materias o profesores de instituciones públicas o privadas, a quienes se encarga la tarea de elaborar técnicamente las preguntas de las pruebas que realiza el ICFES y que actúan bajo su dirección y metodología.

1.6. Aplicadores o controladores de Pruebas: Son las personas naturales designadas y coordinadas por el ICFES para que ejerzan, in situ, la función de control y vigilancia directa de la aplicación de las pruebas y exámenes. Ellos tienen la responsabilidad de velar porque en el sitio de aplicación asignado y en los puestos de pruebas, se den las condiciones necesarias para la transparencia, validez y confiabilidad de los exámenes que se practiquen por el ICFES.

1.7 Sitio de aplicación: Es el lugar físico que designa el ICFES en inmuebles de instituciones o establecimientos públicos o privados, prestados obligatoriamente para tal efecto, y que corresponden a la edificación del plantel, instituto, colegio, o Universidad en donde el ICFES realiza las pruebas o exámenes de su competencia. El sitio de aplicación, incluye todas sus instalaciones, aulas o salones, pasillos, escaleras, ascensores, baños, patios o similares dispuestos para el servicio y presentación del examen correspondiente.

1.8. Puesto de la prueba: Es el pupitre o espacio concreto (silla y mesa) asignado por el ICFES, dentro del sitio de aplicación, para que la persona responda el examen o prueba en los horarios que determine el ICFES.

1.9. Certificación de instalaciones para pruebas: Es un reconocimiento escrito que expide el ICFES a las instituciones públicas o privadas de educación, que han prestado sus instalaciones para la realización de las pruebas, y donde el ICFES certifica la calidad y aptitud de sus instalaciones, de acuerdo con parámetros y grados establecidos por reglamento expedido por el ICFES.

Artículo 2: Financiación de los exámenes, evaluaciones y otros servicios: La financiación de los servicios y exámenes del ICFES será la siguiente:

2.1. Financiación de los Exámenes de Estado: De acuerdo con los incisos 13 y 14 del artículo 7 de la Ley 1324 de 2009, los costos netos de los exámenes de estado podrán trasladarse a los evaluados, conforme a las reglas de la ley 635 de 2000, o a las disposiciones que la modifiquen o sustituyan. **El ICFES podrá señalar tarifas diferenciales que respondan a las condiciones socioeconómicas de los estudiantes de grado 11, según el valor mensual de la pensión escolar informada por cada plantel educativo.**

2.2. Financiación de las otras pruebas externas de calidad de la educación: La financiación del costo de los demás exámenes nacionales corresponde al Ministerio de Educación y a las entidades territoriales, conforme lo dispone la Ley del Plan Nacional de Desarrollo y los decretos que le desarrollen y demás normas complementarias.

2.3. Financiación de otras evaluaciones, servicios o productos: De conformidad con el inciso 25 del artículo 12 de la Ley 1324 de 2009, la financiación y costos correspondientes a otro tipo de evaluaciones, pruebas, servicios o productos que oferte el ICFES en su condición de empresa, estarán a cargo de las respectivas entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que contraten con el ICFES conforme al derecho privado y en condiciones de mercado.

CAPITULO II

Del sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación
Artículo 3°. Del Sistema de Evaluación de Resultados de la Calidad de la Educación: De conformidad con lo normado en el **artículo 67 de la Constitución Nacional** y acorde con el **artículo 80 de la ley 114 de 1994**, la finalidad del Sistema de Evaluación de Resultados de la Calidad de la Educación es velar por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación impartida en el territorio nacional y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos.

Dicho sistema será dirigido por el Ministerio de Educación Nacional, con base en el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo, con la intervención de la comunidad educativa, las entidades territoriales, y la participación operativa del ICFES.

CAPITULO III

De la Empresa Social del Estado ICFES

Artículo 4° Naturaleza de Empresa Social del Estado: De conformidad con el artículo 12 de la ley 1324 de 2009, el ICFES como empresa estatal de carácter social constituye una categoría especial de entidad pública descentralizada, del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, y hace parte integrante del **Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación**.

4.1. Al ICFES en cuanto a su función social le compete dar soporte técnico al Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación, mediante el desarrollo de la fundamentación teórica, el diseño, la elaboración y la aplicación de los instrumentos relativos a los exámenes de estado y a las otras pruebas de calidad de la educación.

4.2. Igualmente por su función social el ICFES puede desarrollar directamente, o contratar con terceros todo tipo de investigaciones relacionadas con la calidad de la educación y/o su medición, así como el fomento de la misma, y de la cultura de la calidad y de la evaluación,

actividades que puede financiar plenamente o con el apoyo de otras entidades, en las condiciones que señalen sus estatutos o los acuerdos de la junta directiva.

4.3. En cuanto a su carácter empresarial, el ICFES podrá ofrecer y contratar la prestación de todo tipo de servicios y productos relacionados con la evaluación educativa, medición de conocimientos y competencias laborales, aplicación de sistemas estadísticos, de muestreo, y demás actividades relacionadas con su naturaleza o experiencia institucional. En desarrollo de estas labores, el ICFES podrá obtener beneficios y utilidades que deben ser reinvertidos en el fortalecimiento del Sistema de Evaluación Educativa, expandiendo la cobertura y calidad de los servicios de evaluación, al tenor del artículo 12 de la ley 1324 de 2.009.

La Junta Directiva del ICFES establecerá un manual para la planificación en la venta de productos y servicios, que le permita al ICFES ser más competitivo en el mercado nacional e internacional, y que contemple sistemas modernos de mercadeo de servicios, identificación de clientes potenciales, preventa, cartas de intención, y demás formas legales de participación en el mercado, sin perjuicio de cumplir con los principios de la contratación estatal.

Artículo 5º Otras Funciones: Además de las funciones contempladas en el artículo 12 de la ley 1324 de 2013, y en los decretos reglamentarios, la Empresa Social del Estado ICFES, tendrá las siguientes:

5.1. Participar en seminarios, foros, encuentros, programas, convenios, redes científicas de investigación actividades de I+D+i, y otras relacionadas con sus objetivos, tanto a nivel nacional como internacional.

5.2. Formar investigadores en calidad de la educación, en evaluación de la educación y en cultura de la evaluación, a través de cursos de capacitación, talleres, seminarios, y demás metodologías que el ICFES considere necesarias.

5.3. Asesorar en materia de calidad de la educación a órganos y entidades de nivel local, regional, nacional, extranjero o internacional.

5.4. Ofrecer servicios, a nivel nacional o internacional, en licitaciones para evaluaciones, en procedimientos relativos a concursos de méritos, de medición de calidad, de selección de personal, o cualquier otro tipo de selección o medición.

Parágrafo: En el manual de contratación del ICFES se incluirá un sistema especial, expedito y eficaz, para la selección y contratación de investigadores y de proyectos de investigación en calidad de la educación, que atienda a las necesidades y características propias de la financiación de

la investigación, y a sus objetivos, así como a la promoción de la cultura de la calidad y la evaluación de la calidad en la educación.

Artículo 6. Gestión de Pruebas. Las normas dispuestas para los exámenes de estado, relacionados con su construcción o elaboración, desarrollo, práctica, evaluación, reserva, publicación de resultados y sanciones a evaluados, serán aplicadas también a las otras pruebas externas de calidad de la educación del Sistema de Evaluación de Calidad de la Educación.

CAPITULO IV

De la Seguridad en la Aplicación de las Pruebas

Artículo 7. Elementos para la presentación de examen. Para la presentación del examen o prueba, los usuarios requerirán únicamente lápiz, tajalápiz, borrador y documento de identidad, salvo que el ICFES, mediante resolución, autorice o disponga expresamente utilizar otro elemento para alguna prueba en concreto.

Artículo 8. Conductas prohibidas: Con la finalidad de garantizar la transparencia, validez y confiabilidad de los exámenes y demás pruebas que se practiquen por el ICFES, está absolutamente prohibido ingresar al sitio de aplicación, o permanecer en el:

1. En estado de embriaguez, o bajo el efecto de estupefacientes o sustancias psicotrópicas.
2. Portando o ingresando alcohol, estupefacientes o sustancias psicotrópicas
3. Portando o ingresando cualquier tipo de arma, elemento o material de riesgo para la salud o la vida de las personas.
4. Afectando, obstaculizando o impidiendo de cualquier modo el desarrollo normal del examen.

Artículo 9. Elementos prohibidos: Durante el desarrollo de los exámenes y pruebas que realiza el ICFES, se prohíbe:

1. Ingresar o utilizar libros, cuadernos, hojas, anotaciones, revistas, periódicos, mapas, o cualquier tipo de documento académico, o de almacenamiento de información distinto a los que suministra el ICFES al momento de la prueba.
2. Ingresar o utilizar calculadoras, audífonos, reproductores musicales, cámaras o aparatos de video o de fotografía, computadores, tabletas, o cualquier otro elemento o dispositivo tecnológico que permita reproducir documentos en imagen o sonido; al igual que aquellos que sirven para grabar, copiar, enviar o recibir señales, imágenes o sonidos.
3. Ingresar o utilizar transmisores-receptores portátiles, transceptores de radio, o cualquier tipo o clase de aparato de comunicación.

4, Ingresar o utilizar teléfonos celulares.

Artículo 10. Medidas disciplinarias en el puesto de prueba: La persona evaluada que incurra en alguna de las conductas prohibidas o ingrese alguno de los elementos prohibidos, no se le permitirá presentar el examen, y será retirada del sitio de aplicación. En el caso de haberse iniciado la prueba ésta será anulada.

Para tal efecto se diligenciarán completamente los formatos diseñados por el ICFES, y se remitirán los informes y constancias necesarias para la apertura de la correspondiente actuación administrativa sancionatoria.

Parágrafo: Si a pesar de los controles efectuados para el ingreso al sitio de aplicación, alguna de las personas evaluadas porta teléfono celular, este deberá permanecer apagado hasta el final de la prueba y aislado físicamente de su portador. La contravención a esta disposición es causal de anulación de la prueba.

Artículo 11. Anulación de la Prueba: En los casos previstos para anulación de la prueba, los **Aplicadores** del ICFES deberá diligenciar un ACTA de ANULACIÓN en la que se dejará constancia de:

- los datos de la persona evaluada,
 - Un resumen de los hechos que ocasionan la anulación.
 - las firmas de las autoridades del ICFES asignadas en el sitio de aplicación.
- En el caso particular de anulación por suplantación se tomará la impresión decadactilar.

A la persona involucrada se le dará la oportunidad de dejar una constancia de su versión en el acta, y se adjuntan los informes complementarios que se consideren pertinentes.

En estos casos, en garantía de los derechos fundamentales al debido proceso del evaluado, será obligatorio remitir las actas e iniciar la actuación administrativa, en la forma y términos previstos por este decreto.

Parágrafo: La no suscripción del Acta de Anulación por la persona involucrada no invalida la actuación del ICFES.

Artículo 12. Suspensión provisional de la publicación de resultados: Cuando de las averiguaciones preliminares, o cuando con ocasión de los controles previos, concomitantes o posteriores a la aplicación, se adviertan indicios serios que permitan inferir la ocurrencia de conductas que pudieren afectar la transparencia, validez y confiabilidad de los exámenes, el ICFES podrá disponer en la apertura de la actuación administrativa sancionatoria, la suspensión provisional de la publicación de resultados.

En estos casos se reportará a la dependencia responsable de Información del ICFES, para que registre en la página de consulta de resultados, la novedad correspondiente en los siguientes términos: "SUSPENDIDO POR

ACTUACION ADMINISTRATIVA”, facilitando a los evaluados involucrados el conocimiento de la apertura de la actuación administrativa sancionatoria.

Artículo 13. Invalidación de resultados: Cuando en virtud de los controles previos, concomitantes y posteriores a las pruebas, y surtida la actuación administrativa correspondiente, se compruebe que los resultados del examen fueron obtenidos infringiendo las prohibiciones contempladas en este decreto, el evaluado involucrado será sancionado con la pérdida de validez de los resultados obtenidos

Artículo 14. Material del ICFES: De conformidad con el inciso 15 del artículo 12 de la Ley 1324 de 2009, el material empleado en los exámenes y pruebas es absolutamente confidencial y de propiedad exclusiva del ICFES. Se exceptúan los casos de liberación de cuadernillos de examen que efectúe el propio ICFES.

Los documentos que suministra el ICFES para las pruebas, solo podrán ser diligenciados por los alumnos o evaluados en el puesto de prueba, y dentro de los horarios oficiales asignados por el ICFES para su desarrollo. Está absolutamente prohibido copiarlos, venderlos, reproducirlos, fotografiarlos, grabarlos, divulgarlos, y retirarlos del puesto de aplicación.

Al concluir la aplicación, la persona evaluada deberá devolver al aplicador o controlador del ICFES la totalidad del material utilizado en la prueba, so pena de hacerse acreedor a las sanciones penales, administrativas y disciplinarias dispuestas por leyes y reglamentos, caso en el cual el ICFES adelantará la correspondiente actuación administrativa o dará traslado a las autoridades competentes.

CAPITULO V

Facultades del ICFES para la transparencia, validez y confiabilidad de los exámenes

Artículo 15. Facultad sancionatoria del ICFES: En desarrollo del artículo 9 de Ley 1324 de 2009, y sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar, cuando la persona evaluada incurra en alguna de las conductas descritas en el **capítulo IV** de este decreto, el ICFES podrá adoptar las siguientes medidas:

1. Suspensión provisional de la publicación de resultados.
2. Anulación del examen.

3. Invalidación de resultados.
4. Inhabilidad para presentar exámenes por un periodo de uno (1) a cinco (5) años.

Artículo 16. Faltas: Constituyen faltas de las personas evaluadas, que atentan contra la transparencia, validez y confiabilidad de los exámenes y pruebas que hace el ICFES, las siguientes:

1. El Fraude o intento de fraude.
2. La Copia o intento de copia.
3. La Sustracción o intento sustracción de material de examen.
4. La Suplantación o Falsedad Personal
5. El intento de suplantación o Falsedad Personal
6. La vulneración a las prohibiciones del **artículo 8 de este** decreto.
- 7 La utilización en el puesto de prueba de cualquiera de los elementos prohibidos del **artículo 9** de este decreto.
- 8) La difusión por medio electrónico, de comunicación, o por cualquier otro medio, del contenido de los documentos de prueba de propiedad del ICFES

Estas faltas serán sancionadas con la anulación del examen o invalidación del resultado, e Inhabilidad para presentar pruebas o exámenes ante el ICFES por periodo comprendido entre uno (1) y cinco (5) años.

Para la graduación de la sanción se aplicará lo dispuesto en el artículo 50 de la ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo), o las normas que lo sustituyan, modifiquen o complementen.

De igual manera, el ICFES cuenta con la potestad sancionatoria establecida en el artículo 51 de la ley 1437 de 2011, o las normas que lo sustituyan, modifiquen o complementen

Artículo 17. Potestad Disciplinaria frente a controladores: Se entiende que los controladores y aplicadores de pruebas, realizan funciones administrativas transitorias y concretas relacionadas con la Inspección y Vigilancia del Servicio Público de Educación.

Por lo anterior el ICFES tiene la potestad disciplinaria establecida en el Código Único Disciplinario (Ley 734 de 5 de febrero de 2002) o en las normas que lo complementen, sustituyan o modifiquen, para instruir el procedimiento, adelantar investigaciones correspondientes, y sancionar las faltas cometidas por aquellos en las actividades que le encomienda el ICFES o relacionadas con tales fines.

Parágrafo: Cuando la falta se cometa por un servidor público designado para apoyar la función de Inspección y Vigilancia del Servicio Público de Educación, se debe aplicar la potestad disciplinaria establecida en el Código

Único Disciplinario por la autoridad administrativa de la entidad a la cual está adscrito, y para ello se compulsarán las copias e informes que sean del caso. Así como se compulsarán copias a las autoridades penales en caso de existir delito.

Artículo 18 Actuación administrativa sancionatoria. El ICFES podrá ordenar la apertura de una actuación administrativa sancionatoria, de oficio o por solicitud de cualquier persona.

En caso de duda sobre la procedencia de la apertura de una actuación administrativa sancionatoria, se ordenará mediante auto el inicio de averiguaciones preliminares tendientes a verificar la ocurrencia de la falta y/o conducta prohibida. Esta decisión será comunicada a los evaluados involucrados, y a sus representantes legales en caso de que sean menores o incapaces, utilizando el medio más eficaz.

Cuando como resultado de las averiguaciones preliminares, se establezca que no existe mérito para adelantar la actuación administrativa sancionatoria, se ordenará mediante auto el archivo de las diligencias. Igual determinación podrá adoptarse en cualquier momento de la actuación, siempre que se establezca que el hecho investigado no existió, que el evaluado involucrado no lo cometió, que las normas no lo consideran como falta o conducta prohibida o que la actuación no podía iniciarse o proseguirse.

De la actuación administrativa sancionatoria, del archivo de la actuación, de la resolución sancionatoria y de las demás decisiones de fondo que se tomen, se dará notificación a los evaluados involucrados, y a su representante legal en caso de ser menores o incapaces, al igual que se comunicará a las correspondientes dependencias del ICFES para lo de su competencia.

Artículo 19. Procedimiento sancionatorio aplicable: Las contravenciones o faltas que cometan los alumnos o evaluados en los exámenes de Estado o las otras pruebas externas de calidad de la educación que adelanta el ICFES, se tramitarán siguiendo el procedimiento sancionatorio establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011).

Los descargos podrán presentarse directamente por la persona evaluada involucrada, su representante o apoderado constituido conforme a la legislación colombiana.

Parágrafo 1: Cuando se trate de menores de edad, además de aplicarse el procedimiento sancionatorio establecido en la ley 1437 de 2011, se tendrán en cuenta los principios del Código de la Infancia y la Adolescencia, establecido en la Ley 1098 de 2006, y demás normas que lo complementen,

adicionen o modifiquen, en cuanto sean compatibles con dicho procedimiento administrativo sancionatorio.

Parágrafo 2: Las decisiones que se deban comunicar o notificar a los menores, también serán comunicadas o notificadas a sus representantes legales y a la Procuraduría Delegada para la Defensa de los derechos de la Infancia, la Adolescencia y la Familia, o quien haga sus veces.

Artículo 20. Registro de la decisión: En firme el acto que pone fin a la actuación administrativa sancionatoria, se registrará la decisión en la correspondiente base de datos del ICFES. Dicho registro deberá contener:

1. Nombres y apellidos de la persona evaluada.
2. Número de documento de identidad.
3. Número de registro de la prueba en la que participó.
4. Número y fecha del acto que resolvió la actuación administrativa correspondiente.
5. Contenido de la decisión adoptada.

Parágrafo. Cuando la actuación administrativa concluya con la exoneración de responsabilidad y el archivo de las diligencias, se publicarán los resultados si estos se encontraren suspendidos.

Artículo 21. Investigación Penal: Se ordenará compulsar copias de todo lo actuado a las autoridades competentes, cuando las conductas objeto de sanción administrativa, constituyan posible infracción a la ley penal.

CAPITULO VI

Otras disposiciones

Artículo 22. Excepción normativa: De acuerdo con su naturaleza especial, al ICFES no se le aplicaran los artículos específicos relacionados con contratos de publicidad, e impresión de folletos y documentos de publicidad institucional, de los decretos 1737 de 21/08/1998, 2209 de 29/10/1998, 212 de 1999, y 950 de 2/06/1999.

Artículo 23. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación, y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C., a (fecha...)

Proceso de construcción PEI octubre 5

Como parte fundamental del proceso de acompañamiento en la formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2023, se desarrolló el día cinco (05) de octubre de 2019 el taller de formulación del direccionamiento estratégico, con el objetivo de construir de manera conjunta los elementos principales que componen la estrategia del Icfes para el periodo en mención. Esta jornada contó con la participación de veinte (20) personas en representación de las diferentes direcciones que conforman el Instituto. Para cumplir con los objetivos propuestos, durante el taller se desarrollaron los siguientes ejercicios de construcción participativa.

Cadena de Valor¹

La cadena de valor es una buena forma de representar nuestro entendimiento de como una unidad de negocio crea valor. Consiste en la representación de las principales actividades de una organización, que se dividen en dos categorías: actividades primarias (adquisición de materias primas, procesos de diseño de pruebas, aplicación, etc.) y actividades de soporte o de apoyo (es decir los que ayudan a hacer realidad el trabajo de la institución, como apoyo contable, oficinas, recursos humanos, etc.).

Dos formas clásicas de hacer más competitiva una cadena de valor son construir más ventajas de costo, o alternativamente avanzar en la diferenciación y creación de un valor agregado superior en los productos o los servicios. También es posible avanzar simultáneamente en ambas dimensiones (costo y diferenciación).

En este sentido, permite diferenciar y delimitar claramente cuáles son las actividades de orden estratégico que tienen que ver directamente con la misión o propósito de la entidad/área, así como de aquellas cuya vocación es soportar a las anteriores. Entre las actividades estratégicas o de valor, y teniendo en cuenta que es una representación del “hacer” de la entidad como un todo, se pueden presentar inconvenientes en las fronteras, los cuales generalmente se solucionan a través de acciones formalización de acuerdos de servicio.

El esquema general de la cadena de valor se puede observar en la Ilustración x. A su vez, la Ilustración xx presenta las relaciones de frontera entre los eslabones de la cadena de valor.

¹ Porter, Michael. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, Bernarda, Gregory; Diseñando la propuesta de valor.

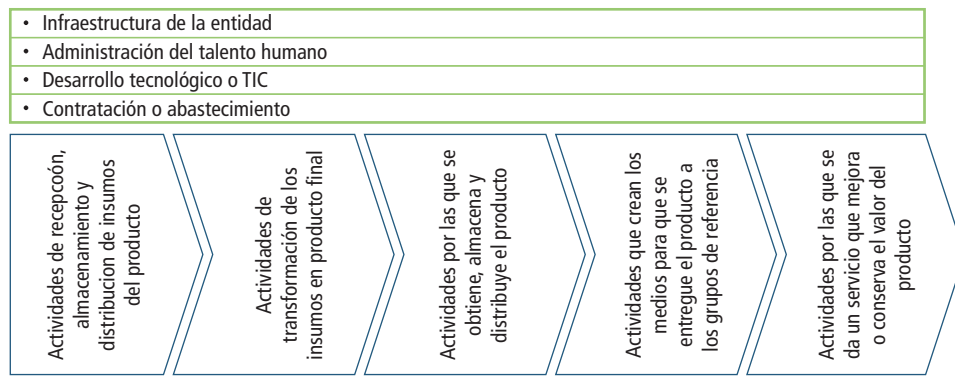


ILUSTRACIÓN 1. Esquema general de la Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia

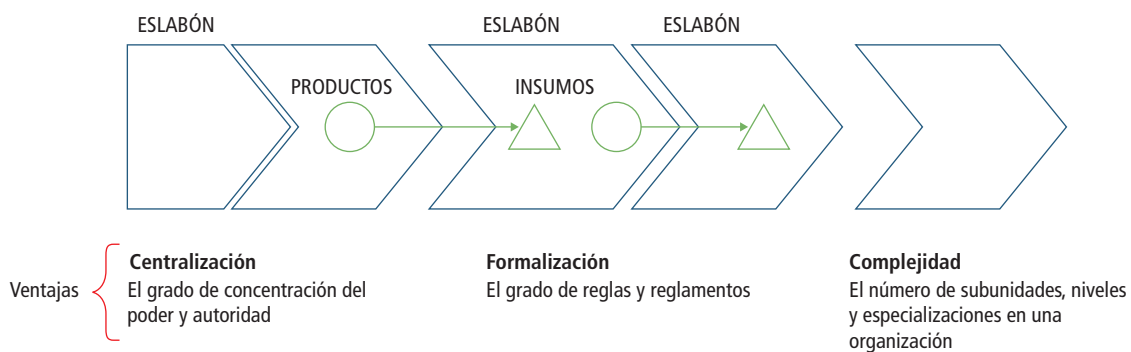


ILUSTRACIÓN 2. Relaciones de frontera – Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia

A manera de cierre de este primer momento y con el fin de mostrar la aplicación práctica de esta herramienta, se presentó el ejemplo de la cadena de valor de la Secretaría de Movilidad de Bogotá.

Después de esta introducción, se invitó a los participantes para que, divididos en cuatro (4) grupos, analizaran las dos cadenas de valor propuestas por el equipo consultor (cadena de valor de evaluación y cadena de valor de investigación), para que pudieran decidir sobre la consolidación de una o ambas dentro del Instituto, así como realizar los ajustes necesarios sobre los pliegos suministrados. Para esto se usaron preguntas orientadoras como las siguientes: ¿en estas cadenas de valor se encuentran contempladas todas las actividades críticas y misionales del Icfes?, ¿existen actividades que no correspondan a los procesos que le agregan valor a la institución?, ¿existen actividades cuya descripción no corresponde a la realidad o es insuficiente?

La discusión dentro de este espacio giró principalmente en torno al establecimiento de las dos cadenas de valor. Los participantes que proponían sea sólo la cadena de valor de evaluación, argumentaban que los procesos de investigación estaban inmersos en esta y lo que se debía hacer era incluirlos explícitamente en cada eslabón. Por otra parte, los 3 grupos que defendían la idea de la existencia tanto de la cadena de valor de evaluación como la de investigación, lo hicieron argumentando que los tipos de investigación que se desarrollan ameritan estar contenidos en una cadena independiente y sobre todo haciendo énfasis en dar fuerza y mayor relevancia a este tema como parte integral de la misión del Instituto.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que se deben desarrollar **las dos cadenas de valor** con el fin dar cumplimiento pleno a la misión del Instituto, y con la firme convicción de la necesidad de fortalecer cada uno de los procesos que contribuyen a generar ventajas competitivas en la organización. Los ajustes propuestos por los participantes fueron analizados por el equipo consultor y pueden verse reflejados en el acápite 2.1. del presente documento.

Horizontes de Crecimiento

Es una herramienta que permite proyectar los retos identificados en diferentes escenarios, enfocándose en el presente mientras se invierte en el futuro (McKinsey, 1999).

Todos los negocios maduran y eventualmente declinan. Los productos o servicios de hoy no necesariamente son los productos de mañana. Por esto es relevante cultivar un liderazgo que siempre piense y construya nuevas posibilidades y alternativas relevantes para el Icfes. Una buena práctica gerencial en el Instituto pasa por pensar siempre simultáneamente en una gestión en el Horizonte 1, en el Horizonte 2, y en el Horizonte 3. Es decir, siempre estar mejorando, y ver cómo se pueden usar todas las competencias del Icfes para avanzar y para crecer; cómo interpretar día a día las necesidades que se ofrecen en el escenario colombiano y regional, y cómo o dónde se pueden hacer apuestas calculadas de nuevos emprendimientos y negocios o producto o servicios.

El primer horizonte de crecimiento, definido como Negocio Principal, desarrolla estrategias para maximizar el retorno del negocio actual y asegurar su crecimiento. El segundo horizonte, Negocios Emergentes, se enfoca en las estrategias para buscar nuevos negocios que generen una senda de crecimiento para la organización hoy. Finalmente, el tercer horizonte, Negocios Plausibles, tiene como objetivo el desarrollo de estrategias para generar opciones que puedan crear nuevos negocios en el futuro.

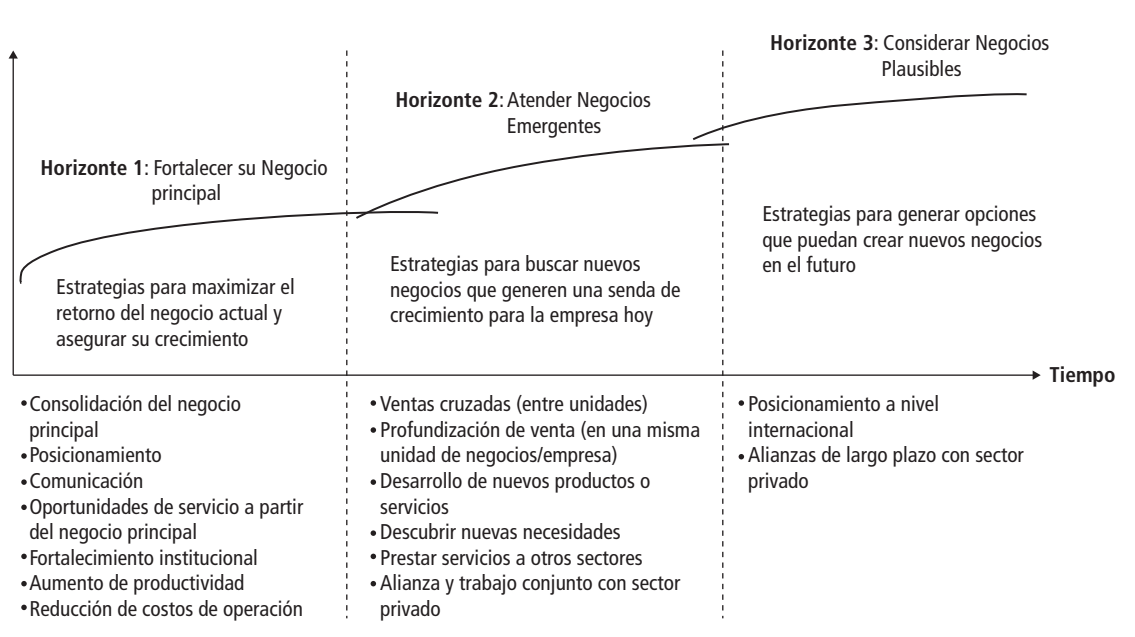


ILUSTRACIÓN 3. Esquema general Horizontes de Crecimiento.

Una vez socializados los conceptos, se invitó a los grupos de trabajo a analizar en un primer momento si los horizontes que fueron establecidos en el ejercicio de planeación del año 2012 efectivamente se cumplieron y cuáles siguen vigentes. Posteriormente, los participantes definieron cuáles pueden ser las nuevas ideas de producto en cada horizonte.

Durante este ejercicio se evidenció dentro del Horizonte 1, la claridad que existe en el desarrollo y grado de posicionamiento que espera el Instituto de los productos que ofrece en la actualidad. Aquí se puede tomar como ejemplo, el paso que debe darse entre la aplicación de pruebas piloto y su consolidación. En consecuencia, los esfuerzos que se realizan en el primer horizonte para estar a la vanguardia de las megatendencias en evaluación de la educación se ven reflejados mediante los productos que fueron proyectados para el Horizonte 2. En cuanto al Horizonte 3, se destaca la potencialidad del Instituto para atender necesidades específicas y segmentadas en diferentes aliados del sector educativo, así como el uso de herramientas tecnológicas que permitan dinamizar el procesamiento de datos, por ejemplo, mediante el uso de Inteligencia Artificial.

Esta información es el insumo principal para el equipo consultor al momento de consolidar instrumento que se encuentra en el numeral 2.2.

Misión

Diferentes autores de teorías sobre los elementos de la gestión gerencial y administrativa mencionan que la misión debe contar con por lo menos los siguientes elementos básicos, que permiten entender a cabalidad el propósito de la entidad u organización. Estos elementos son: (i) identificación de quiénes somos (la entidad); (ii) qué hacemos (descripción de los bienes o servicios que se ofrecen); (iii) para quién lo hacemos (identificación de los grupos de valor o grupos de mayor interés) y finalmente, (iv) el para qué lo hacemos (cuál es el impacto que se quiere generar), que para el Icfes sería el valor público de su gestión.

Teniendo en cuenta que la Misión de la entidad debe responder a los lineamientos establecidos en la Ley 1324 de 2009, el ejercicio de validación no se realizó dentro del taller. En este sentido, el equipo consultor presenta en este documento en el acápite 2.3 la propuesta correspondiente.

Una vez hecha esta claridad, el siguiente ejercicio tuvo como objetivo la construcción de la Visión del Instituto.

Visión

Es la proyección de la entidad a largo plazo que permite establecer su rumbo, las metas y lograr su desarrollo (DAFP, 2018). Para su creación se debe tener en cuenta que:

- Es ambiciosa
- Es realista
- Su función es guiar y motivar a trabajar en la dirección prevista.

En este espacio los participantes reflexionaron sobre la visión actual del Icfes, teniendo en cuenta preguntas orientadoras como: (i) ¿qué elementos no deben mantenerse?, (ii) ¿cuál es la imagen deseada de la entidad en el futuro?, (iii) ¿qué resultados se propone

conseguir en 10 años con la prestación de los servicios o la entrega de productos? Acto seguido, los asistentes formularon en grupos, la nueva visión de la entidad para el año 2030.

En cuanto a la formulación de la nueva visión del Icfes, los elementos sobre los cuales más énfasis se hizo por parte de los participantes fueron:

- Consolidación como el referente regional, por su experticia técnica, en educación e investigación, siendo un agente estratégico en el logro de una educación de calidad a nivel nacional.
- Liderazgo en Latinoamérica y posicionamiento en territorio en educación e investigación; mejoramiento de procesos educativos y formativos incluyentes; fortalecimiento del talento humano y de la infraestructura.
- Transformación sostenible del sistema de evaluación; mejoramiento de los procesos educativos a partir de la información de la calidad de la educación; Acceso universal para el diseño y aplicación de la evaluación.
- Ser un referente generador de información a través de la evaluación y la investigación con un impacto regional en el mejoramiento de la calidad educativa.

Al finalizar este ejercicio en consenso se definieron los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para la formulación de la nueva visión de la entidad, la cual se encuentra en la sección 2.4.

MEGA

Es la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a mediano plazo (4 años), debe desafiar todas las capacidades de la Institución, permite la alineación de todos los actores, aporta a la esencia del deber ser, define los resultados concretos que son posibles de alcanzar siendo clara y convincente, y finalmente debe ser la meta volante para consolidar el camino a lograr la Visión de la entidad.

Es importante que al momento de su elaboración se tengan en cuenta los aspectos contenidos en la ilustración 4.

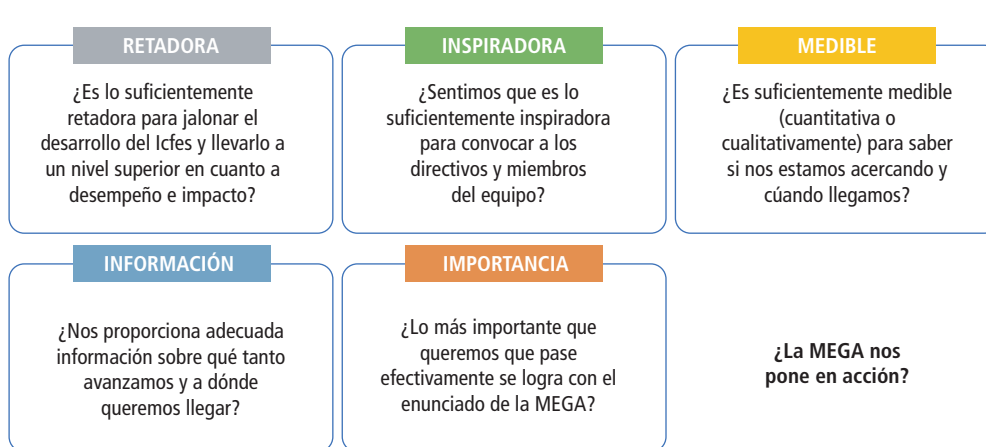


ILUSTRACIÓN 4. Preguntas orientadoras para la construcción de la MEGA

Manteniendo la misma dinámica de trabajo en grupos, se procedió a desarrollar el ejercicio de elaboración de la MEGA, motivando a que los participantes visualicen una meta para la entidad con miras al año 2023. Para este fin, se plantearon de manera general los siguientes interrogantes: (i) ¿cuáles son las temáticas a desarrollar en los próximos 4 años?, (ii) ¿cómo estas temáticas se pondrían como desafíos (cualitativos o cuantitativos), dentro de las capacidades de la institución para 2020 – 2030?, (iii) con base en los elementos centrales identificados, sintetice cuál será el gran impacto logrado: ¿en qué se convirtió la entidad?

Durante este espacio se resaltó la importancia del fortalecimiento de relaciones estratégicas con el sector educativo, la potencialización de su capacidad operativa y tecnológica, optimización de su estructura de costos y el avance en el desarrollo de nuevos negocios.

Esta información se constituye en un insumo fundamental para la elaboración de la MEGA de la entidad, cuyo resultado se encuentra plasmado en el numeral 2.5.

Objetivos Estratégicos

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced ScoreCard*, bajo una estructura específica:

Objetivos: Es la declaración explícita de lo que se quiere alcanzar en temas específicos.

Perspectiva: es una forma de ver y organizar los objetivos estratégicos por temas similares y con relación a la generación de valor.

Relaciones de causa y efecto: Son aquellas relaciones que unen uno o varios objetivos de diferentes perspectivas, y de alguna manera ponen de presente la ruta crítica a seguir.

El objetivo principal de una organización, en el caso de una empresa privada, es crear valor a largo plazo para los accionistas; en el caso del sector público lo es para los grupos sociales objetivo. En ese sentido, la satisfacción creada a través de la entrega de valor para el cliente genera valor también para la organización. Esta es la perspectiva de Cliente o Grupos de Interés.

Ahora bien, la perspectiva Financiera o de Recursos, presenta los objetivos que deben alcanzarse para ser un habilitante de la entrega de la propuesta de valor para el cliente. Por su parte, la perspectiva de Procesos o Misional, es donde se plantean los desafíos de los procesos crean y brindan el valor que satisface a los grupos sociales objetivo, generalmente en temas que contribuyen a mejorar la productividad. Y finalmente, en la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento o Desarrollo organizacional, es donde se plantean los activos intangibles (Talento humano, gestión del conocimiento, cultura organizacional), los activos tangibles como infraestructura física y tecnológica, que impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor.

El ejercicio de cierre de la jornada estuvo enfocado en la definición de los objetivos estratégicos, sus riesgos y la necesidad de establecer un enfoque diferencial asociado a cada uno. Este momento fue desarrollado bajo la metodología de “*World Café*”, un proceso

que permite generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente propicio para la conversación. Bajo esta dinámica, cada grupo de trabajo (uno por cada perspectiva del mapa) asignó un relator que debía permanecer durante todo el ejercicio en la misma mesa, con la labor de recopilar los aportes de los demás participantes. En la segunda, tercera y cuarta ronda el ejercicio consistía en aportar nuevos objetivos o precisar sobre los ya planteados en las diferentes mesas; por lo tanto, este proceso permitió escuchar los aportes de todos los asistentes en las cuatro perspectivas (desarrollo organizacional, misional, recursos de la entidad y grupos de interés). Al terminar esta actividad cada relator hizo la recopilación de la información sobre los elementos que deben contener los objetivos.

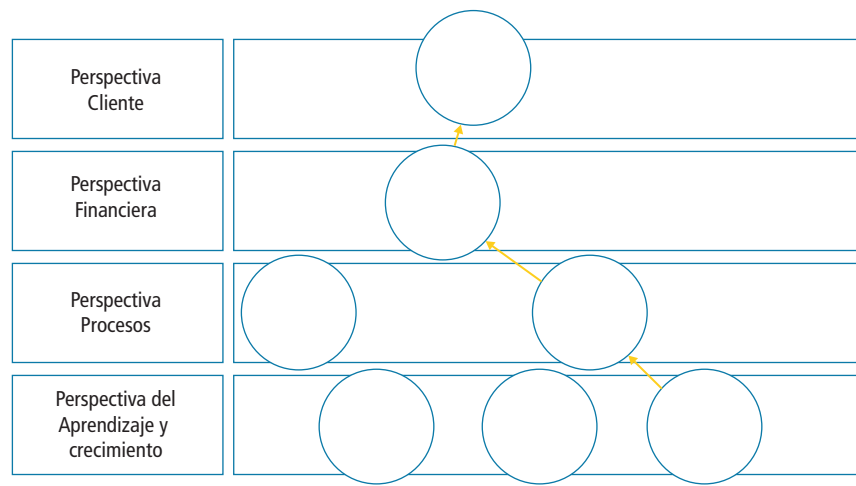


ILUSTRACIÓN 5. Esquema general del Mapa Estratégico

Como resultado de este ejercicio y producto de un consenso general, el equipo consultor consolidó el mapa estratégico presentado en el numeral 2.6.

Para concluir la jornada la directora del Instituto, María Figueroa, hizo énfasis en los siguientes temas:

1. La necesidad de fortalecer la investigación teniendo en cuenta el enfoque de la entidad en el uso de la evaluación de manera formativa. Del mismo modo resalta las ventajas de tener dos cadenas de valor para reconocer la importancia de los procesos de investigación.
2. La importancia de la articulación entre equipos para el logro de los objetivos propuestos.
3. Dentro del Instituto se deben establecer objetivos ambiciosos y realizables, que vayan más allá del corto plazo.
4. El trabajo de equipo fuerte, retador y capaz de hacer las cosas se debe transmitir a todos los niveles de la organización. Es necesario que todos los funcionarios tengan un espacio de pensar para dónde va el Instituto.


Por su parte la Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, Ángela Sanabria, hizo énfasis en la importancia de consolidar un planteamiento estratégico que sea retador y completamente realizable.


ANEXO 4. Proyectos estratégicos



Proyecto Estratégico 1.1.1.		FECHA:	
4. Educación de calidad		VERSIÓN:	
Perspectiva del Mapa Estratégico		Desarrollo Organizacional	
ODS	4. Educación de calidad		
Objetivo Estratégico	DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor		
Programa:	1.1 Transformar organizacionalmente la entidad mediante la implementación de las cadenas de valor de evaluación e investigación manteniendo la autonomía técnica.	3. Gestión con valores para el resultado.	
Nombre del proyecto:	1.1.1 Reformulación de procesos con base en las cadenas de valor	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	
Descripción del proyecto:	Brindar acompañamiento y asistencia técnica a los procesos involucrados en la definición de las cadenas de valor.	Educación	
Responsable:	Oficina Asesora de Planeación	2020-2020	
Fecha inicial programada:	1/01/20		
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Fecha final programada:	
		Fecha Inicio	
		Fecha Fin	
		Área (Dirección o subdirección)	
		Producto/ Evidencia	
		Meta Anual	
i. Diagnóstico del estado actual de los procesos y de las necesidades de ajuste	Conocer los procesos actuales y la necesidad de ajuste para atender los requerimientos de la nueva definición de las dos cadenas de valor.	31/07/20	100%
ii. Realizar las mesas técnicas para la definición de los alcances de los procesos en cada una de las etapas	Definir los alcances de los procesos en las etapas de la cadena de valor.	2/02/20	100%
iii. Definición del nuevo mapa de procesos	Definir el mapa de procesos a partir de los insumos anteriores.	31/10/20	100%
			Funcionamiento y operación comercial
			\$ 100.000.000
			Recursos
			Tipo
			Valor

Projecto Estratégico 1.1.2.		FECHA:						
4. Educación de calidad		VERSIÓN:						
4. Educación de calidad		Desarrollo organizacional						
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico							
Objetivo Estratégico	DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor							
Programa:	Dimensión MIPG:							
Nombre del proyecto:	Política MIPG:							
Descripción del proyecto:	Derecho Fundamental:							
Responsable:	Vigencia							
Fecha inicial programada:	31/12/23							
Nombre de la actividad estratégica	Recursos							
i. Viabilidad Política	<p>Descripción de la actividad estratégica</p> <p>Viabilidad Política (esta actividad debería tener alguna descripción)</p>	<p>Área (Dirección o subdirección)</p> <p>DG-OAP-STH</p>	<p>Fecha Inicio</p> <p>1/01/20</p>	<p>Fecha Fin</p> <p>1/12/20</p>	<p>Producto/ Evaluación</p> <p>Nombramiento del gerente de rediseño institucional</p>	<p>Meta Anual</p> <p>Acto administrativo de nombramiento</p>	<p>Tipo</p> <p>Inversión</p>	<p>Valor</p>
ii. Propuesta general de rediseño	<p>Propuesta general de rediseño</p>	OAP-STH	1/01/21	1/12/21	Documento Enfoque estratégico y modelo de operación	Documento realizado	Inversión	
iii. Estudio Técnico	<p>Estudio Técnico (contexto entidad, marco legal, análisis externo, análisis interno, alineación modelo de operación, estructura interna, perfiles y cargas, planta de personal y manual de funciones) DAFP</p>	OAP-STH	1/01/22	1/12/22	Concepto sobre el estudio técnico- DAFP	Documento Estudio Técnico	Inversión	
iv. Viabilidad presupuestal	<p>Viabilidad presupuestal (MHCP-DNP)</p>	OAP-SFC	1/01/22	1/12/22	Concepto de viabilidad presupuestal MHCP y concepto de afectación DNP	Concepto emitido por MHCP y DNP		
v. Aprobación propuesta rediseño	<p>Aprobación nueva estructura - expedición nuevo decreto</p>	MHCP, DAFP, DNP	1/01/23	1/12/23		Nuevo Decreto-DAFP		
vi. Implementación del rediseño institucional	<p>Adopción del modelo aprobado (Será posible hacer la implementación durante el mismo año que se proyecta la aprobación)</p>	Toda la entidad	1/01/23	1/12/23		Puesta en marcha de la estructura	Funcionamiento	

		Proyecto Estratégico 1.2.1.				FECHA:	
		4. Educación de calidad				VERSIÓN:	
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico					Desarrollo Organizacional	
Objetivo Estratégico	DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor						
Programa:	1.2 Fortalecer la gestión del talento humano orientando esfuerzos para una transformación cultural del instituto que responda a los retos y contribuya al cumplimiento de la estrategia.						
Nombre del proyecto:	1.2.1 Transformación cultural institucional - Plan de integración de colaboradores					1. Talento Humano 3. Gestión con valores para el resultado. 6. Gestión del conocimiento y la innovación	
Descripción del proyecto:	Desarrollo de actividades que promueven el trabajo coordinado entre todos los colaboradores del Icfes, independiente de su tipo de vinculación					-Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos -Gestión del Conocimiento y la Innovación -Gestión Estratégica del Talento Humano	
Responsable:	Subdirección de Talento Humano					Derecho al trabajo en condiciones dignas	
Fecha inicial programada:	1/01/20					2020 - 2023	
Nombre de la actividad estratégica	Fecha final programada:					Recursos	
Fortalecimiento de la Cultura de Gestión del Cambio	Área (Dirección o subdirección)	Descripción de la actividad estratégica	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Tipo	
	Subdirección de Talento Humano	Desarrollo de encuentros dirigidos a todos los colaboradores, tanto contratistas como de planta, a través de (metodología de aprendizaje experiencial, outdoors, conferencia -taller) orientados a la promoción de la Cultura de Gestión del Cambio en la organización.	1/01/20	31/12/20	Evaluación de satisfacción de los encuentros.	3 encuentros	Funcionamiento
Fortalecimiento de la Cultura de Innovación.	Subdirección de Talento Humano	Desarrollo de encuentros dirigidos a todos los colaboradores, tanto contratistas como de planta, a través de (metodología de aprendizaje experiencial, outdoors, conferencia -taller) orientados a la promoción de la Cultura de Innovación en la organización, que complementa los esfuerzos que se encaminan a la implementación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento.	1/01/21	31/12/21	Evaluación de satisfacción de los encuentros.	3 encuentros	Funcionamiento
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional. La temática se define en 2021.	Subdirección de Talento Humano	Las temáticas para trabajar en 2022 están sujetas a la evaluación de clima y cultura que se realiza en el 2021. La evaluación de clima y cultura se realiza cada dos años, en 2019 se evaluó Clima y Cultura.	1/01/22	31/12/22	Evaluación de satisfacción de los encuentros.	3 encuentros	Funcionamiento
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional. La temática se define en 2021.	Subdirección de Talento Humano	Las temáticas para trabajar en 2023 están sujetas a la evaluación de clima y cultura que se realiza en el 2021.	1/01/23	31/12/23	Evaluación de satisfacción de los encuentros.	3 encuentros	Funcionamiento
							\$ 72.310.000
							\$ 74.696.230
							\$ 77.161.206
							\$ 79.707.525

		Proyecto Estratégico 1.2.2							FECHA:
									VERSIÓN:
ODS	4. Educación de calidad							Desarrollo Organizacional	
Objetivo Estratégico	DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor								
Programa:	1.2 Fortalecer la gestión del talento humano orientando esfuerzos para una transformación cultural del instituto que responda a los retos y contribuya al cumplimiento de la estrategia.								
Nombre del proyecto:	1.2.2 Transformación cultural institucional- Fortalecimiento de las habilidades gerenciales							1. Talento Humano	
Descripción del proyecto:	Desarrollo de actividades formativas que fortalezcan las habilidades gerenciales de los Directivos del Icfes.							-Gestión Estratégica del Talento Humano	
Responsable:	Subdirección de Talento Humano							Derecho al trabajo en condiciones dignas	
Fecha inicial programada:	1/01/20							2020 - 2023	
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica							Recursos	
Desarrollo de la Habilidad Gerencial: Planeación y Seguimiento.	Es una actividad orientada al equipo directivo del Icfes. Parte de los resultados obtenidos en la evaluación de competencias que se realiza anualmente, de modo que hay unos resultados que permiten determinar las competencias que en dónde hay más brecha y oportunidades de mejora. En el momento se tienen identificadas 4 competencias sobre las cuales se debe trabajar, en orden de prioridad la competencia de Planeación y Seguimiento es la más urgente, seguida de Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Manejo de emociones. Y de acuerdo con los resultados históricos de la evaluación de competencias, las cuatro competencias que aquí se presentan son las prioritarias; sin embargo, a la luz de los resultados de las evaluaciones que se realicen en el 2020 y los años siguientes, estas prioridades pueden cambiar un poco, y se ajustará el plan de formación.							Meta Anual	
Desarrollo de la Habilidad Gerencial: Desarrollo de equipos.	Desarrollo de actividades de formación dirigidas al fortalecimiento de las competencias gerenciales de la alta Dirección. Para este propósito el Icfes abre una convocatoria para que las Universidades se presenten con su oferta de formación alineada a las necesidades de la Institución. Es así como en el marco de un Diplomado de Alta Gerencia, con una duración aproximada de 16 horas, los directivos se certifican en la formación en esta competencia.							4	
Desarrollo de la Habilidad Gerencial: Manejo Emocional	Este proceso de formación se complementa a través de Coaching Ejecutivo, en donde de forma más personalizada se trabaja con cada Directivo en el fortalecimiento de sus competencias.							4	
	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor		
	Subdirección de Talento Humano	1/01/20	31/12/20	Evaluación de satisfacción de los actividades.	4	Funcionamiento	\$ 30.700.000		
	Subdirección de Talento Humano	1/01/21	31/12/21	Evaluación de satisfacción de los actividades.	4	Funcionamiento	\$ 31.713.100		
	Subdirección de Talento Humano	1/01/22	31/12/22	Evaluación de satisfacción de los actividades.	4	Funcionamiento	\$ 32.759.632		
	Subdirección de Talento Humano	1/01/23	31/12/23	Evaluación de satisfacción de los actividades.	4	Funcionamiento	\$ 33.840.700		

		FECHA:	
		VERSIÓN:	
		Desarrollo organizacional	
ODS	4. Educación de calidad	Perspectiva del Mapa Estratégico	Desarrollo organizacional en sus cadenas de valor
Objetivo Estratégico	DO1. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor		
Programa:	1.3 Consolidar el modelo de innovación y gestión del conocimiento del Icfes, promoviendo la transmisión, aseguramiento de conocimiento, competencias y habilidades en los colaboradores.	Dimensión MIPG:	1. Talento Humano. 3. Gestión con valores para el resultado. 6. Gestión del conocimiento y la innovación
Nombre del proyecto:	1.3.1 Gestión del Conocimiento e Innovación	Política MIPG:	-Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos. -Gestión del Conocimiento y la Innovación. -Gestión Estratégica del Talento Humano
Descripción del proyecto:	Desarrollar las acciones necesarias para la implementación del modelo de gestión del conocimiento y la innovación del Icfes.	Derecho Fundamental:	Educación
Responsable:	Oficina Asesora de Planeación	Vigencia	2020-2021
Fecha inicial programada:	2/02/20	Fecha final programada:	31/05/21
		Recursos	
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Producto / Evidencia	Tipo
i. Validación y ajuste del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento.	Revisar el Modelo, teniendo en cuenta los componentes, según MIPG: -Generación y producción del conocimiento -Herramientas para uso y apropiación -Analítica institucional: Apoya el seguimiento y la evaluación del MIPG que se lleva a cabo dentro de la entidad. -Cultura de compartir y difundir Y realizar los ajustes que se consideren necesarios.	Modelo ajustado y validado.	Funcionamiento y operación comercial
ii. Alineación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento con las cadenas de valor (evaluación e investigación) y el mapa de procesos.	Identificar como los componentes del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento, metodológicamente se operacionalizan dentro de la ejecución de proyectos de evaluación y pruebas de Estado, para potenciar los procesos allí involucrados.	100%	\$ 50.000.000
iii. Implementación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento.	Puesta en marcha de las fases para la implementación del Modelo de Cultura de la Innovación y Gestión del Conocimiento.	100%	Funcionamiento y operación comercial
		100%	\$ 50.000.000
		Modelo implementado	Funcionamiento y operación comercial
			Pendiente

ODS		Perspectiva del Mapa Estratégico	Misional
Objetivo Estratégico		4. Educación de calidad	
Programa:		M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social	
Nombre del plan:		Dimensión MIPG: 3. Gestión con valores para el resultado. 5. Información y comunicación. 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación -Servicio al Ciudadano -Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción -Gestión del Conocimiento y la Innovación -Gobierno Digital -Seguridad Digital	
Descripción del plan		Política MIPG: Educación	
Responsable:		2020-2023	
Fecha inicial programada:		PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL	
Nombre de la actividad estratégica		Recursos	
i. Análisis de los encuentros regionales Saber desarrollados		Fecha final programada: 1/01/20	31/12/23 Producto / Evidencia Documento de análisis sobre los encuentros
ii. Encuentro regional Saber - sesión con establecimientos educativos		Área (Dirección o subdirección) SAYD	Meta Anual 100%
Descripción de la actividad estratégica Se realizará un análisis en retrospectiva sobre los resultados de los encuentros regionales previos, con el fin de identificar con cuales actores ha funcionado mejor, posibilidades de réplicas, y en general, buenas prácticas y lecciones aprendidas. Realizar encuentros con los Establecimientos Educativos convocados por medio de las 96 ETC en diferentes sesiones a lo largo del año, que involucren divulgación de información y talleres para el análisis y uso de resultados de las pruebas Saber 11°, elaborados con profesionales del área y capacitaciones por parte de otras, teniendo en cuenta las necesidades previamente recogidas en grupos focales, pilotajes, encuestas, entre otros.		Fecha Inicio 1/01/20	Meta T1 3%
		Fecha Fin 1/01/2020	Meta T2 12%
		Meta T3 21%	Meta T4 25%
		Tipo Funcionamiento	Valor \$310.473.255

Continúa


CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.1.1

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto / Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
iii. Encuentro regional Saber - sesión con instituciones de educación superior	Realizar encuentros en el transcurso del año con las Instituciones de Educación Superior convocadas directamente por la SAYD, que involucren divulgación de información y talleres para el análisis y uso de resultados de las pruebas Saber Pro y Saber TyT, elaborados con profesionales del área y capacitaciones por parte de otras, teniendo en cuenta las necesidades previamente recogidas en grupos focales, pilotajes, encuestas, entre otros.	SAYD	1/01/20	31/12/23	Encuentros regionales/ Publicación en página web, convocatoria realizada por correo y redes, fotos, drive, listas de asistencia.	25%	3%	12%	21%	25%	Funcionamiento	\$310.473.255
iv. Encuentro regional Saber - sesión con madres, padres y cuidadores	Realizar encuentros en el transcurso del año con madres, padres y cuidadores convocados a través de las ETC y los EE. Generando divulgación de información y estrategias que permitan un acompañamiento mas cercano con los estudiantes en pro de mejorar las actividades de su vida personal y escolar, elaborados con profesionales del área y capacitaciones por parte de otras, teniendo en cuenta las necesidades previamente recogidas en grupos focales, pilotajes, encuestas, entre otros.	SAYD	1/01/20	31/12/23	Encuentros regionales/ Publicación en página web, convocatoria realizada por correo y redes, fotos, drive, listas de asistencia.	25%	3%	12%	21%	25%	Funcionamiento	\$310.473.255
v. Plan Padrino	Realizar encuentros y espacios de diálogo en el transcurso del año con las 96 Entidades Territoriales Certificadas en convocadas directamente por la SAYD para identificar la pertinencia de la información que genera el Icfes y las necesidades de información técnica para uso y análisis de resultados, basados en los resultados obtenidos en el piloto del Plan Padrino año 2019.	SAYD	1/01/20	31/12/23	Visitas en el marco de los encuentros regionales Saber/ Publicación en página web, envíos por correo electrónico, Drive.	25%	3%	12%	21%	25%	Funcionamiento	\$310.473.255
vi. Definición de la forma de medición del índice sintético de usabilidad, el cual hace parte de la MEGA	En conjunto con la OAGPI, se definirán las fuentes de información y escalas de medición del índice sintético de usabilidad, que hace parte de la MEGA	SAYD y OAGPI	1/02/20	31/03/20	Índice sintético de usabilidad definido	100%					Funcionamiento	

Proyecto Estratégico 2.1.2		FECHA:	
		VERSIÓN:	
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico		Misional
Objetivo Estratégico	4. Educación de calidad		
Programa:	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social		
Nombre del proyecto	2.1.2 Plan de comunicaciones integradas	Dimensión MIPG:	3. Gestión con valores para el resultado 5. Información y comunicación 6. Gestión del conocimiento y la innovación
Descripción del proyecto	Elaboración de una estrategia integral para la divulgación o socialización de contenidos del Icfes	Política MIPG:	-Servicio al ciudadano -Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción -Gestión del conocimiento y la innovación -Gobierno digital -Seguridad digital
Responsable:	OACM	Derecho Fundamental:	Educación
Fecha inicial programada:	1/02/20	Vigencia	2020-2023
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Fecha final programada:	Recursos
i. Realizar el análisis de antecedentes del Plan de Comunicaciones	Realizar cruce de información	Fecha Inicio	Tipo
ii. Recopilar información de estadísticas y datos de la oficina para el Plan de Comunicaciones	Recopilar datos relevantes	Fecha Fin	Meta Anual
iii. Identificar y analizar factores claves de posicionamiento para el Icfes ante las audiencias objetivo definidas	Identificación de acuerdo a los grupos de intereses	1/02/20	Producto/ Evidencia
iv. Construir los contenidos estratégicos de las comunicaciones	Usar la información, cifras y datos para proyectar estrategias	1/02/20	Documento con análisis de antecedentes
v. Definir el mix de medios, incluyendo estrategias de relaciones públicas de alto nivel	Creación de estrategias de medios	1/02/20	Cifras recolectadas
vi. Ejecutar las actividades del Plan de Comunicaciones	Implementar las actividades en el marco de las estrategias	1/02/20	Documento con identificación y análisis
		1/02/20	Estrategias construidas
		1/02/20	Estrategias construidas
		1/02/20	Plan de comunicaciones integradas y ejecutadas
			Valor
			\$ 1,000,000,000

ODS		Perspectiva del Mapa Estratégico	Misional									
Objetivo Estratégico		4. Educación de calidad										
M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social												
Programa:		Dimensión MIPG:										
2.1 Aumentar los aportes para incidir en la transformación de la educación y generación de insumos para política pública, consolidando las estrategias de relacionamiento y divulgación de la información que se genera en la entidad.		3. Gestión con valores para el resultado 5. Información y comunicación 6. Gestión del conocimiento y la innovación										
Nombre del plan:		Política MIPG:										
2.1.3 Alianzas nacionales e internacionales		-Servicio al ciudadano -Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción -Gestión del conocimiento y la innovación -Gobierno digital -Seguridad digital										
Descripción del plan		Derecho Fundamental:										
Establecer alianzas nacionales e internacionales con aliados clave para el desarrollo de investigaciones con mayor impacto.		Educación										
Responsable:		Vigencia										
OAGPI y DE		2020-2023										
Fecha inicial programada:		PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL										
15/01/20		Recursos										
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/Evidencia	Meta Anual	PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL					
							Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
i. Desarrollar un mapeo de los espacios nacionales e internacionales en temas de evaluación, investigación e incidencia en la calidad	Identificar oportunidades en espacios académicos y/o laborales para la generación de alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo de investigaciones en conjunto.	OAGPI y DE	15/01/20	15/06/20	Mapeo identificado	25%	6,25%	12,50%	18,75%	25%	Operación comercial	
ii. Priorización de aliados estratégicos según criterios definidos	Establecer un orden de importancia para aliados mediante criterios como: nivel de importancia, afinidad, intereses mutuos alineados y al mismo nivel, capacidad de implementación de acuerdos en corto plazo	OAGPI y DE	1/07/20	15/12/20	Documento de priorización	100%	100%				Operación comercial	
iii. Gestión de alianzas para la participación permanente en espacios nacionales e internacionales de discusión	Firma de acuerdos macro y específicos	OAGPI y DE	15/01/21	15/12/23	Alianzas firmadas	25%	6,25%	12,50%	18,75%	25%	Operación comercial	
iv. Revisión y seguimiento de la ejecución de las alianzas	Monitoreo de las alianzas para determinar cuáles están activas	OAGPI y DE	15/01/21	15/12/23	Alianzas activas	25%	6,25%	12,50%	18,75%	25%	Operación comercial	

4. Educación de calidad		Perspectiva del Mapa Estratégico		Misional
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social			
Programa:	2.1 Aumentar los aportes para incidir en la transformación de la educación y generación de insumos para política pública, consolidando las estrategias de relacionamiento y divulgación de la información que se genera en la entidad.			
Nombre del proyecto:	2.1.4 Estrategia de marca para creación y administración del valor			
Descripción del proyecto	Construcción y puesta en marcha de manuales y/o protocolos de contenidos estratégicos para la institución			
Responsable:	Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo			
Fecha inicial programada:	1/02/20			
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin
i. Análisis de antecedentes	Realizar cruce de información	OACM	1/02/20	31/12/20
ii. Revisión de normas que fijan protocolos de imagen	Recopilar datos relevantes	OACM	1/02/20	31/12/20
iii. Construir manuales o protocolos de contenidos	Usar la información, cifras y datos para proyectar estrategias	OACM	1/02/20	31/12/20
iv. Socializar y divulgar estrategia de la marca Icfes	Implementar las actividades en el marco de las estrategias	OACM	1/02/20	31/12/20
		Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo
		Protocolo y estrategia comunicativa	Estrategia de marca	Funcionamiento
		Protocolo y estrategia comunicativa	Estrategia de marca	Funcionamiento
		Protocolo y estrategia comunicativa	Estrategia de marca	Funcionamiento
		Protocolo y estrategia comunicativa	Estrategia de marca	Funcionamiento
				1,000,000
		Derecho Fundamental:		
		Vigencia	2020-2023	
		Recursos		

		Proyecto Estratégico 2.2.1				FECHA:
						VERSIÓN:
ODS	4. Educación de calidad				Perspectiva del Mapa Estratégico	Misional
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social					
Programa:	2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.					
Nombre del proyecto:	2.2.1 Construcción de la agenda de nuevas mediciones					
Descripción del proyecto	Desarrollo de una agenda interdisciplinaria para la identificación, análisis y evaluación de la pertinencia de las nuevas mediciones conforme con conceptos como inclusión, adaptabilidad, primera infancia, medición de nuevas habilidades y competencias, cobertura, entre otras.					
Responsable:	Dirección de evaluación y sus subdirecciones; Oficina asesora de investigación; Oficina asesora de planeación					
Fecha inicial programada:	1/02/20					
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto / Evidencia	Meta Anual
i. Mesas de trabajo con colaboradores del Icfes	Recolección de información sobre nuevas mediciones que incluyan metodologías que hacen nuestros instrumentos más inclusivos, además de medir en otros niveles de educación (e.g primera infancia) y otras habilidades no evaluadas.	DE-SDI-SAI-SE	1/02/20	30/06/20	Informes de cada mesa	100%
ii. Mesas de trabajo con grupos de interés	Recolección de información sobre nuevas mediciones que incluyan metodologías que hacen nuestros instrumentos más inclusivos, además de medir en otros niveles de educación (e.g primera infancia) y otras habilidades no evaluadas.	DE-SDI-SAI-SE-OAI	1/03/20	30/06/20	Informes de cada mesa	100%
iii. Consolidación de las propuestas de las mesas	Análisis de las propuestas sobre nuevas mediciones que incluyan metodologías que hacen nuestros instrumentos más inclusivos, además de medir en otros niveles de educación (e.g primera infancia) y otras habilidades no evaluadas.	DE - OAI	1/07/20	30/07/20	Documento de propuestas	100%
iv. Estudio de mercado	Elaboración de un documento que contenga los aspectos técnicos y económicos de cómo estas propuestas se han desarrollado en otros institutos de evaluación/universidades a nivel internacional.	OAP	1/08/20	30/10/20	Documento con información de orden internacional sobre qué de lo propuesto ya se está evaluando.	100%
v. Estudio de factibilidad	Evaluación de los resultados de las 4 actividades estratégicas, establecer metas a mediano y largo plazo. Destinar recursos	DG-DE - OAI-OAP	1/11/20	12/12/20	Agenda 2021-2023	100%
					Recurso	Valor
						0
						0
						0
						0
						0

Proyecto Estratégico 2.2.2						FECHA:						
						VERSIÓN:						
4. Educación de calidad						Misional						
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico											
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social.											
Programa:	<p>2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.</p> <p>3. Gestión con valores para el resultado.</p> <p>5. Información y comunicación</p> <p>6. Gestión del Conocimiento y la Innovación</p>											
Nombre del proyecto:	<p>2.2.2 Diseñar e implementar la cadena de valor de investigación para potenciar los resultados en investigación interna y externa.</p> <p>Política MIP-G:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio al Ciudadano -Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción -Gestión del Conocimiento y la Innovación -Gobierno Digital -Seguridad Digital 											
Descripción del proyecto	Este proyecto busca potenciar la investigación tanto en el ámbito interno como externo											
Responsable:	OAGPI y DE											
Fecha inicial programada:	15/01/20											
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Fecha final programada:	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
i. Generar sinergias entre las distintas áreas que desarrollan investigación dentro del Icfes	Socializar los procesos y procedimientos de investigación propios de cada área para encontrar los factores comunes entre ambas y las oportunidades de interacción con el ánimo de contar con insumos para la construcción de una única cadena de valor de investigación a nivel de Icfes.	15/01/20	15/01/20	15/12/23	Acta de reunión	25%	4%	11%	18%	25%	Operación comercial	
ii. Diseñar la cadena de valor de investigación institucional	Definir de manera conjunta por parte de las áreas los principales componentes eslabones de la cadena de valor de investigación así como los mecanismos de evaluación y seguimiento.		15/01/20	15/12/20	Acta de reunión	100%	25%	50%	75%	100%	Operación comercial	
iii. Definición de una agenda de investigación interna y externa para el corto y mediano plazo	Definición de las líneas de investigación del Icfes		15/01/21	15/06/21	Líneas de investigación definida	100%	50%	50%			Operación comercial	
iv. Implementar la cadena de valor de investigación institucional.	Ejecutar la cadena de valor de investigación para potenciar los resultados en investigación interna y externa y realizar seguimiento para el mejoramiento continuo.		15/06/21	15/12/23	Agenda de investigación	33%	8,30%	16,60%	24,90%	33%	Operación comercial	

Proyecto Estratégico 2.2.3												
4. Educación de calidad								Misional				
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico								FECHA:	VERSIÓN		
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social											
Programa:	2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.											
Nombre del proyecto:	2.2.3 Producción y aplicación de instrumentos para inclusión											
Descripción del proyecto	Generar acciones encaminadas en el fortalecimiento de la producción y aplicación de instrumentos de evaluación a nivel de la Dirección de Producción y Operaciones así como en sus subdirecciones.											
Responsable:	Subdirector de Producción de Instrumentos y Subdirección de Aplicación de Instrumentos											
Fecha inicial programada:	2020		Fecha final programada:		2023		PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL					
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto / Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
i. Propuesta de formas alternativas de producción editorial de instrumentos de evaluación para inclusión.	Documentación, propuesta y pilotaje de formas alternativas de producción de instrumentos de evaluación con orientación a inclusión.	Subdirección de Producción de Instrumentos	2020	2023	2020: Documento de propuesta de formas alternativas de producción editorial de instrumentos para inclusión. 2021: Pilotaje de formas alternativas de producción editorial de instrumentos para inclusión. 2022: Socialización interna de resultados de pilotaje e implementación de alternativas aceptadas. 2023: Evaluación de resultados estadísticos de alternativas implementadas.	25%					Operación comercial	\$ 99.294.439

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.2.3

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto / Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
ii. Análisis e interpretación de variables asociadas a la codificación como ejercicio de inclusión en la operatividad.	Análisis e interpretación de variables asociadas a codificación (codificadores, proceso, gestión, resultados) como ejercicio de inclusión en la operatividad.	Subdirección de Producción de Instrumentos	2020	2023	Un documento de análisis e interpretación de variables asociadas a la codificación como ejercicio de inclusión en la operatividad; 2020: codificadores; 2021: proceso de codificación; 2022: gestión de codificación; 2023: resultados.	25%					Operación comercial	\$ 37.780.380
iii. Fortalecer la gestión de la población con discapacidad brindando el apoyo requerido para las aplicaciones de las pruebas.	Optimizar la gestión de población con discapacidad, con el objetivo de poder dar tratamiento a las solicitudes presentadas por este tipo de población previo y posterior a las aplicaciones de la pruebas en búsqueda de la mejora de los procesos.	Subdirección de Aplicación de Instrumentos	2020	2023	Personal Capacitado Implementación de Protocolos	25%					Funcionamiento	\$ 21.055.782

4. Educación de calidad		Perspectiva del Mapa Estratégico		Misional							
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social										
Programa:	2.2. Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.										
Nombre del proyecto:	2.2.4 Innovación tecnológica para producción y aplicación	Dimensión MIPG:	3. Gestión con valores para el resultado. 5. Información y comunicación 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación								
Descripción del proyecto	Las nuevas formas de producción y aplicación para las pruebas implican la utilización de la tecnología, y cambiar formas de aplicación evaluación.	Política MIPG:	-Servicio al Ciudadano -Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción -Gestión del Conocimiento y la Innovación -Gobierno Digital -Seguridad Digital								
Responsable:	DPO / DTI	Derecho Fundamental:	Educación								
Fecha inicial programada:	1/01/20	Vigencia	2020-2023								
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha final programada:		PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL				Recursos		
			Fecha Inicio	Fecha Fin	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4		Tipo	Valor
i. Documentación de tendencias	Desarrollar investigaciones y benchmarking sobre tecnologías y formas de evaluación con tecnología para direccionar al laboratorio	SI	1/01/20	1/12/23	Al menos 1 artículo anual					Funcionamiento	
ii. Implementar y evolucionar soluciones misionales y de apoyo	Crear soluciones tecnológicas que permitan el avance continuo	SDA	1/01/20	1/12/23	Año 1: 25% Año 2: 50% Año 3: 75% Año 4: 100%					Inversión	
iii. Realizar un estudio de viabilidad	Determinar los costos de los proyectos	DTI	1/01/20	1/12/23	Año 1: 25% Año 2: 50% Año 3: 75% Año 4: 100%					Operación comercial	
iv. Apropiación de soluciones	Generar espacios de intercambio para socialización, apropiación y uso de soluciones	DTI	1/01/20	1/12/23	Al menos 4 espacios anuales					Funcionamiento	

4. Educación de calidad		Perspectiva del Mapa Estratégico		Misional
Objetivo Estratégico	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social			
Programa:	2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del rol estratégico y para el análisis de datos del Icfes, a través de su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.			
Nombre del proyecto:	2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)			
Descripción del proyecto	Mejorar las pruebas a través del uso de la tecnología			
Responsable:	DTI, SDA, SI			
Fecha inicial programada:	1/01/22			
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin
i. Arquitectura SW	Mantener actualizadas las arquitecturas de referencia de los productos tecnológicos ofrecidos por la SDA	SDA	1/01/22	1/12/23
	Crear o actualizar las arquitecturas de solución que sean necesarias para soportar los nuevos productos que sean desarrollados de acuerdo a las necesidades cambiantes del Instituto.	SDA	1/01/22	1/12/23
	Crear o actualizar la arquitecturas de software que sean necesarias para soportar los nuevos productos que sean desarrollados.	SDA	1/01/22	1/12/23
	Velar por el cumplimiento de los lineamientos indicados por las diferentes arquitecturas en los productos de software creados y modificados según las necesidades del Instituto	SDA	1/01/22	1/12/23
			Fecha final programada:	Recursos
			1/12/23	
		Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo
		Documento de arquitectura de referencia	Al menos una revisión anual	Funcionamiento
		Documentos de arquitectura de solución	Al menos una actualización por año	Funcionamiento
		Documentos de arquitectura de software	Un documento de arquitectura de software por cada producto implementado en la SDA	Funcionamiento
		Indicador de cumplimiento de arquitectura	Reportar indicador dos veces por año.	Funcionamiento

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.3.1

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor
ii. Creación de un nuevo modelo de medición	Crear un inventario de indicadores actuales	SDA	1/01/20	1/06/20	Inventario de indicadores	100% del inventario		
	Verificar cuáles indicadores reflejan la gestión y logran generar alertas tempranas. Identificar indicadores saturados (valores de cero o 100% permanentes) para actualizarlos.	SDA	1/06/20	1/12/20	Inventario de indicadores a actualizar	100% del inventario		
	Definir las acciones que deberán tomarse en el momento que una alerta temprana se genere. Las políticas deberán diferenciar niveles de impacto.	SDA, DTI	1/01/20	1/12/20	Documento de políticas de alertas tempranas	100% del documento		
iii. Diseño y testing de soluciones fundamentado en el modelo de seguridad de la información	Pilotear, mejorar y formalizar nuevos indicadores que permitan generar alertas tempranas.	SDA	1/01/21	1/06/21	Indicadores validados/ total de indicadores	100% de indicadores validados		
	Implementar el modelo de medición y planes de acción para alertas tempranas.	SDA	1/06/21	1/12/23	Aplicación del modelo de indicadores	2021: Línea base 2022 y 2023: 10% en la mejora en los valores en indicadores del año anterior		
	De manera articulada con la SDA se deben definir los requerimientos y buenas prácticas de seguridad durante todas las etapas del desarrollo tanto para nuevas aplicaciones como para mejoras o ajustes	SI, SDA	1/01/20	1/12/20	Documentos con Lineamientos	100% de documentos elaborados	Funcionamiento	
iii. Diseño y testing de soluciones fundamentado en el modelo de seguridad de la información	Como apoyo a la ejecución del plan se requiere la adquisición de herramientas de análisis del código que permita identificar fallas de seguridad	SDA	1/06/20	1/12/23	Herramientas de análisis	2020: 50% herramientas de análisis apropiadas 2021-2020: 70% herramientas de análisis apropiadas 2022: 90% herramientas de análisis apropiadas 2023: 100% herramientas de análisis apropiadas	Inversión	
	Es importante que el personal de la SDA conozca las estrategias definidas y en caso de requerirlo sean capacitados en la aplicabilidad de estas	SDA, SI	1/06/20	1/12/23	Espacios de socialización	Al menos una socialización por año	Funcionamiento	

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.3.1

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor
iii. Diseño y testing de soluciones fundamentado en el modelo de seguridad de la información	Es necesario que el proveedor de pruebas de software implemente pruebas de seguridad a las aplicaciones de acuerdo a lo requerido por el Icfes y en caso de un requerimiento no superar estas pruebas, no debería pasar a producción	SDA	1/06/20	1/12/23	# de requerimientos devueltos por no cumplir pruebas de seguridad / # total de requerimientos en pruebas	2020: 50% de requerimientos devueltos 2021: 30% de requerimientos devueltos 2022: 15% de requerimientos devueltos 2023: 5% de requerimientos devueltos	Funcionamiento	
	Se debe validar periódicamente la efectividad y pertinencia de los lineamientos definidos en pro de realizar mejora continua a estos	SDA, SI	1/01/21	1/12/23	# de fallas/# de fallas de línea base	2020: Línea base (# fallas encontradas) 2021: 50% menos que la línea base 2022: 75% menos que la línea base 2023: 90% menos que la línea base	Funcionamiento	
iv. Gestión estratégica de operación de aplicaciones	Se debe validar periódicamente la efectividad y pertinencia de los lineamientos definidos en pro de realizar mejora continua a estos	SDA, SI	1/06/20	1/12/23	Manual de Indicadores de Seguridad por diseño	2020: 100% Manual elaborado 2021: 80% indicadores validados 2022: 90% indicadores validados 2023: 100% indicadores validados	Funcionamiento	
	Identificación de requerimientos para una operación adecuada de las actividades del instituto, que incluyan protocolos de seguridad como backup, disposición física adecuada y almacenamiento en datacenter	DTI	1/01/20	1/12/20	Reporte de requerimientos	100% del reporte	Funcionamiento	
	Montaje de hardware necesario para asegurar operación y proyectos, teniendo en cuenta protocolos de gestión del cambio y manejo del riesgo	DTI	1/01/21	1/12/22	Adquisición productos/ productos necesarios	100% de productos adquiridos	Inversión	
	Diseñar cronogramas de desarrollo de aplicaciones, mantenimiento, operación y gestión de información alineados con los objetivos del instituto.	DTI	1/01/20	1/12/23	cronograma anual Tareas realizadas/ tareas anuales	1 por año 100% de las tareas anuales realizadas	Funcionamiento	

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.3.1

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor
	Alineación con fuentes de datos externas de entidades a partir de protocolos y convenios de intercambio de información (proyecto estratégico) para asegurar el ingreso de datos correctos por parte del usuario	SI	1/01/20	1/12/23	1000 datos de clientes aleatorios/total datos en bodega	10% de reducción con respecto al año anterior		
	Integración de los sistemas de información misionales con fuentes de datos externas de entidades cuya información es requerida por el Icfes para desarrollar su misión y que hacen parte a su vez de su bodega de datos y que permite entre otras cosas realizar análisis de las pruebas que realiza, su impacto y la forma en como esta afecta y es afectada por el modelo educativo colombiano.	SI	1/01/20	1/12/21	sistemas conectados a la bodega/sistemas totales	Año 1: 50% Año 2: 100%		
v. Bodega de datos	Alineación y aseguramiento de los sistemas de información con el fin de implementar controles que mejoren la calidad de la información disponible, ya sea de origen interno (sistema misionales y de gestión interna) y la proveniente de entidades con las que interactúa el instituto (interoperabilidad).	SI	1/01/21	1/12/21	1000 datos internos aleatorios/total datos en bodega	10% de reducción con respecto al año anterior		
	Inclusión de los sistemas de información de gestión internos utilizados por el instituto dentro de la definición de la bodega de datos (ej. Daruma, ERP, Orfeo).	SI	1/01/21	1/12/22	sistemas conectados a la bodega/sistemas totales	Año 1: 50% Año 2: 100%		
	Asegurar que la bodega de datos del instituto cuenta con la información suficiente y necesaria para apoyar la toma de decisiones y permitir a su vez servir de instrumento de evaluación de la educación en el país.	SI	1/01/21	1/12/23	cubos de información definidos/cubos de información requeridos para evaluar de forma adecuada la educación en Colombia.	Año 1: 50% Año 2: 100%		
	Incorporar/parametrizar las reglas de calificación dentro de los sistemas de información de manera que los resultados y calificaciones se generen de forma automática, garantizando su trazabilidad histórica.	SI; DE	1/01/22	1/12/23	Pruebas con calificación/pruebas disponibles	Año 1: 40% Año 2: 70% Año 2: 100%		

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.3.1


Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor
vi. Interoperabilidad	Alinear los esfuerzos y definir las actividades de acuerdo con las últimas directrices del MinTIC.	SI	1/01/20	1/12/23	Plan de acción para alineación Evaluación del nivel de madurez del Instituto y acciones planeadas para mejorarlo.	Año 1: 100% desarrollado el plan de acción Año 2: Evaluación del nivel de madurez del Instituto y acciones desarrolladas para mejorarlo. Año 3: Evaluación del nivel de madurez del Instituto y acciones desarrolladas para mejorarlo. Año 4: Evaluación del nivel de madurez del Instituto y acciones desarrolladas para mejorarlo.		
	Identificar las entidades que cuentan con datos que requiere el ICFES y gestionar los acuerdos o convenios necesarios para implementar servicios de intercambio de información.	SI	1/01/20	1/12/22	Convenios formalizados/ Instituciones con datos requeridos por Icfes	Año 1: 30% Año 2: 70% Año 3: 100%		
	Alinear las actividades y desarrollo que se definan, con los equipos de Seguridad de la Información, Gobierno de datos y Arquitectura.	SI	1/01/20	1/12/22	Actividades identificadas/ Actividades alineadas	Año 1: 50% Año 2: 75% Año 3: 100%		
	Definir e implementar la estrategia para gestión del cambio, uso y apropiación de la iniciativa de interoperabilidad, alineada con la estrategia de la DTI	SI	1/01/20	1/12/23	Actividades planeadas / Actividades realizadas	Año 1: 100% estrategia implementada por año Año 2: 100% Año 3: 100% Año 4: 100%		
	Considerar las condiciones básicas para la definición, diseño, desarrollo y entrega de servicios de intercambio de información que soporten la interoperabilidad del Instituto y ayuden a mejorar la prestación de trámites y servicios a nuestros usuarios	SI - SDA	1/01/20	1/12/23	Servicios implementados / Servicios requeridos	Año 1: 100% servicios planeados e implementados por año Año 2: 100% Año 3: 100% Año 4: 100%		

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 2.3.1


Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Tipo	Valor
vi. Interoperabilidad	Hacer uso del bus de servicios del Instituto (actualmente Fuse) y adelantar la integración de los servicios de intercambio de información con los previstos por la nueva Plataforma de Interoperabilidad de gobierno denominada X-Road.	SI - SDA	1/01/20	1/12/23	Servicios integrados/ Servicios requeridos	Año 1: 10% servicios integrados Año 2: 30% servicios integrados Año 3: 60% servicios integrados Año 4: 100% servicios integrados		
	Analizar el nivel de madurez de interoperabilidad del Icfes y avanzar en la inclusión de nuevos servicios de intercambio de información para mejorar la calidad de los datos que maneja el Instituto	SI	1/01/21	1/12/23	No. PQRs por calidad del dato	10% de reducción con respecto al año anterior		
	Diseñar plan de creación y operación de laboratorio de innovación	DTI	1/01/20	1/12/20	Plan de acción	100% del plan de acción		
	Evaluación y fortalecimiento del modelo operativo del laboratorio para 2021	DTI	1/01/21	1/12/21	Informe de evaluación y mejora	100% de la evaluación; plan de fortalecimiento para 2022-2023		
	Generar primeros espacios de intercambio para promover colaboración en innovación interna y externamente en el Instituto	DTI, STH	1/01/21	1/12/21	no. De espacios de colaboración	Al menos 4 espacios		
	Generar un espacio controlado que promueva la innovación sin temor al fallo	DTI	1/01/21	1/12/21	no. De proyectos fallidos/no. De proyectos presentados	entre 30% y 70% de proyectos fallidos (promoción de pensar fuera de la caja)		
	Generar espacios de intercambio para socialización, apropiación y evaluación de innovaciones	DTI	1/01/22	1/12/23	no. Espacios de intercambio	Al menos 1 espacio por año		
	Fortalecer los espacios de intercambio para promover colaboración en innovación interna y externamente en el Instituto	DTI, STH	1/01/22	1/12/23	no. De espacios de colaboración	Al menos 4 espacios por año		
	Generar un espacio controlado que promueva la innovación sin temor al fallo	DTI	1/01/22	1/12/23	no. De proyectos fallidos/no. De proyectos presentados	50% de proyectos fallidos (promoción de pensar fuera de la caja)		
	vii. Laboratorio de innovación y prototipado							

PROYECTO ESTRATÉGICO 3.1.1										FECHA:	
PROYECTO ESTRATÉGICO 3.1.1										VERSIÓN:	
4. Educación de calidad										Recursos Financieros	
Perspectiva del Mapa Estratégico										Recursos Financieros	
ODS	4. Educación de calidad										
Objetivo Estratégico	RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación										
Programa:	3.1 Aumentar los ingresos por los proyectos de evaluación e investigación, para promover la sostenibilidad financiera y generación de provisiones para la operación.										
Nombre del proyecto:	3.1.1 Definición e implementación de marcos y estrategias de acción para el portafolio de servicios										
Descripción del proyecto	Este proyecto busca potenciar la gestión comercial y de mercadeo del Icfes										
Responsable:	OAP - DE										
Fecha inicial programada:	15/01/20										
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Recursos
i. Validación interna del portafolio de servicios	Teniendo en cuenta la conformación actual se realizará una evaluación por parte de las diferentes áreas encargadas para identificar la pertinencia de la composición actual del portafolio	OAP, DE.	Enero de 2020	Diciembre de 2020	Portafolio validado	100%	25%	25%	25%	25%	
ii. Realizar un estudio/sondeo de mercado para identificar la pertinencia del portafolio actual	De forma paralela se busca realizar un estudio que permita identificar la demanda del mercado por los servicios que presta el Icfes. Cabe aclarar que esto puede realizarse de forma interna para no comprometer un presupuesto mayor o de forma externa tal que se contrate un proveedor externo.	OAP, DE.	Enero de 2020	Diciembre de 2023	Estudio de mercado realizado	100%	25%	25%	25%	25%	
iii. Definición e implementación de las estrategias comerciales y de mercadeo de la entidad	Una vez se haya validado el portafolio y se conozca el interés del mercado, el Icfes debe plasmar las estrategias comerciales de la entidad que le permitan potenciar su gestión comercial.	OAP, DE.	Enero de 2020	Diciembre de 2023	Estrategias comerciales y de mercadeo definidas	100%	25%	25%	25%	25%	
iv. Construcción de los marcos de acción y acuerdos de servicio de cada tipo de producto/servicio	Se definirán las diferentes condiciones para el cumplimiento específico de las condiciones de servicio de acuerdo con las estrategias definidas y el respectivo portafolio	OAP, DE.	Enero de 2020	Diciembre de 2023	Marcos de acción y acuerdos de servicio definidos	100%	25%	25%	25%	25%	
v. Medición del flujo de ventas	Con el fin de monitorear tanto el comportamiento en el mercado del su portafolio como el desempeño del instituto, se desarrollará un proceso de retroalimentación de las actividades de ventas y mercadeo	OAP, DE.	Enero de 2021	Diciembre de 2023	Informe de medición de flujo de ventas del Instituto	100%	25%	25%	25%	25%	
vi. Revisión y ajuste de portafolio según resultados de la medición previa	Periodicamente con base en los resultados de los procesos de medición previos se deben realizar los ajustes correspondiente conformes con las necesidades del instituto y el mercado.	OAP, DE.	Enero de 2021	Diciembre de 2023	Portafolio validado	100%	25%	25%	25%	25%	

		Proyecto Estratégico 3.2.1				FECHA:						
		4. Educación de calidad				VERSIÓN:						
ODS	Perspectiva del Mapa Estratégico					Recursos Financieros						
Objetivo Estratégico	RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación											
Programa:	3.2. Implementar de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones.											
Nombre del proyecto:	3.2.1 Definición del Sistema y Método financiero de los servicios que presta el Icfes											
Descripción del proyecto	Este proyecto tiene como finalidad realizar la definición del Sistema y Método financiero de los servicios que presta el Icfes											
Responsable:	OAP											
Fecha inicial programada:	15/01/20	Fecha final programada:	15/12/23									
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
i. Diagnóstico del costo de la operación para Pruebas de Estado	Como punto de partida para el proyecto se deberá realizar un diagnóstico de los costos de operación del portafolio de servicios, identificando los diferentes rubros y los generados de cada partida de gasto.	OAP	15/01/20	15/12/20	Diagnóstico del costo de la operación de las Pruebas de Estado	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento y operación comercial	\$ 100.000.000
ii. Definir el nuevo de esquema tarifario de las pruebas de Estado.	Una vez se consolide la información concerniente a los costos de operación de las pruebas de estado, se definirá la nueva estructura tarifaria correspondiente a estas pruebas. Se pretende que esta tenga un esquema progresivo, en donde existan escalas de pago de acuerdo con variables socioeconómicas de los evaluados.	OAP	15/01/20	15/12/20	Esquema tarifario de las Pruebas de Estado definido	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento y operación comercial	-
iii. Revisión del modelo de costeo	El actual modelo de costeo será revisando, analizando las diferentes variables que lo componen con el fin de que responda satisfactoriamente a los diferentes retos a los que se enfrenta el Icfes. Esto incluye un análisis de rentabilidad por prueba que permita analizar su pertinencia, composición de cada rubro, escalabilidad, entre otros.	OAP	15/01/20	15/12/20	Modelo de costeo validado	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento y operación comercial	-

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 3.2.1

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
iv. Aprobación del nuevo modelo ante el ente competente	El modelo de costeo revisado será presentado ante los organismos correspondientes con el fin de que este sea debidamente aprobado.	OAP	15/01/21	15/12/21	Modelo de costeo aprobado	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento y operación comercial	-
v. Administración y gerencia del modelo (implementación)	Posterior a la aprobación del modelo, se dará inicio a la etapa de implementación del mismo, siguiendo los protocolos establecidos para este fin, así como la gestión a lo largo de la operación del Instituto.	OAP	15/01/21	15/12/23	Implementación del modelo de costeo siguiendo los protocolos establecidos	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento y operación comercial	.

		Proyecto Estratégico 3.2.2										FECHA:										
		Perspectiva del Mapa Estratégico										VERSIÓN:										
ODS		4. Educación de calidad										Recursos Financieros										
Objetivo Estratégico		RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación																				
Programa:		3.2. Implementar de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones.										2. Dirección Estratégico y Planeación										
Nombre del proyecto:		3.2.2. Optimizar la gestión de recursos de capital										3. Gestión con valores para resultados										
Descripción del proyecto		El objetivo de este proyecto es la optimización de la gestión de recursos de capital.										Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos										
Responsable:		SUBDIRECCIÓN FINANCIERA Y CONTABLE										Educación										
Fecha inicial programada:		15/01/20										2020-2023										
Nombre de la actividad estratégica		Descripción de la actividad estratégica										PROGRAMACIÓN META TRIMESTRAL										
i. Estudio para la identificación de alternativas de inversión, acordadas con la tolerancia al riesgo de la entidad.		Área (Dirección o subdirección)	Subdirección Financiera y Contable.	Fecha Inicio	15/01/20	Fecha Fin	15/12/20	Producto/Evidencia	Estudio de identificación de alternativas de inversión	Meta Anual	100%	Meta T1	25%	Meta T2	25%	Meta T3	25%	Meta T4	25%	Tipo	Funcionamiento	Valor
ii. Diagnóstico del manual actual		Subdirección Financiera y Contable.	15/01/20	15/12/20	100%	Diagnóstico del manual actual	100%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento	Funcionamiento	Funcionamiento	
iii. Identificación de necesidades de cambio		Subdirección Financiera y Contable.	15/01/20	15/12/20	100%	Necesidades de cambio debidamente identificadas y documentadas	100%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento	Funcionamiento	Funcionamiento	
iv. Modificación manual de inversiones		Subdirección Financiera y Contable.	15/01/20	15/12/20	100%	Manual de inversiones nuevo	100%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento	Funcionamiento	Funcionamiento	
v. Aprobación ante comité de inversiones		Subdirección Financiera y Contable.	15/01/20	15/12/20	100%	Manual de inversiones aprobado	100%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento	Funcionamiento	Funcionamiento	

Projecto Estratégico 3.2.3		FECHA:	Recursos Financieros	
		VERSIÓN:		
ODS	4. Educación de calidad	Perspectiva del Mapa Estratégico		
Objetivo Estratégico	RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación			
Programa:	3.2 Implementar de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones.	Dimensión MIPG:	2. Direccionamiento Estratégico y Planeación 3. Gestión con valores para resultados	
Nombre del proyecto:	3.2.3. Estrategia de contratación y operación para la aplicación	Política MIPG:	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	
Descripción del proyecto	El objetivo de este proyecto es identificar los insumos para la toma de decisiones en términos de una nueva estrategia de contratación y operación para la aplicación de pruebas en la entidad.	Derecho Fundamental:	Educación	
Responsable:	Subdirección de Aplicación de Instrumentos	Vigencia	2020-2023	
Fecha inicial programada:	15/01/21	Fecha final programada:	30/12/23	
Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin
i. Estudio para la identificación del costo real de la aplicación de las Pruebas de Estado en la vigencia 2021	Estudio que permitirá la identificación de los costos reales de aplicación de las pruebas de estado	Subdirección de Aplicación de Instrumentos	15/01/21	1/07/21
ii. Comparación de los resultados del costo versus lo contratado para identificar brechas	Identificación de brechas de mercado para definir posibles estrategias de optimización para la contratación de la aplicación	Subdirección de Aplicación de Instrumentos	1/08/21	15/12/21
			Meta Anual	Meta T1
			100%	50%
			Meta T2	Meta T3
			50%	
			Meta T4	Meta T4
			50%	
			Tipo	Valor
			Operación comercial	\$ 100.000.000
			Funcionamiento	
			50%	

Continúa

CONTINUACIÓN. Proyecto Estratégico 3.2.3

Nombre de la actividad estratégica	Descripción de la actividad estratégica	Área (Dirección o subdirección)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Producto/ Evidencia	Meta Anual	Meta T1	Meta T2	Meta T3	Meta T4	Tipo	Valor
iii. Análisis de un modelo de selección a través del cual se pueda contratar con los proveedores	En conjunto con Abastecimiento, la subdirección de Aplicación de Instrumentos liderará el componente técnico para el análisis de las posibles formas de selección de proveedores (por ejemplo, Banco de oferentes, invitación abierta con contratación, habilitación previa, etc.)	Subdirección de Aplicación de Instrumentos	1/07/21	15/12/21	Documento con el análisis de los modelos de selección	100%			50%	50%	Funcionamiento	
iv. Análisis de un modelo de selección a través del cual se pueda contratar con los proveedores	En conjunto con Aplicación de Instrumentos, la subdirección de abastecimiento liderará el componente jurídico para el análisis de las posibles formas de selección de proveedores (por ejemplo, Banco de oferentes, invitación abierta con contratación, habilitación previa, etc.)	Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	1/07/21	15/12/21		100%			50%	50%	Funcionamiento	
v. Consultoría para el análisis en optimización de los costos de aplicación (apartir de los resultados de la actividad ii).	Según los resultados que arroje la actividad de análisis de brechas, se realizará un consultoría que permita identificar cuales son las opciones para lograr optimización de costos de aplicación en las pruebas	Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	15/01/22	1/06/22	Resultado consultoría	100%	50%	50%			Operación comercial	000'000'000\$
vi. Implementación de las recomendaciones de la consultoría	A partir de los resultados de la consultoría para el análisis de la optimización de los costos de aplicación (Actividad v), se realizará un análisis e implementación de las recomendaciones planteadas que puedan aplicarse en el corto plazo	Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	1/06/22	30/12/23	Resultado consultoría	100%	25%	25%	25%	25%	Funcionamiento	

ANEXO 5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2023

Perspectiva	Objetivo Estratégico	No.	Indicador Estratégico	Descripción	Variables	Responsables de reporte de variables	Definición operacional	Línea Base	Periodicidad	Meta anual			
										2020	2021	2022	2023
Recursos Financieros	RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación	I_RF1	Ingresos por nuevos productos o servicios	Busca medir los ingresos generados a partir de la implementación del portafolio de los proyectos de evaluación manteniendo una participación mínima anual del 10%.	Ingresos netos percibidos por nuevos negocios	OAP	(Ingresos percibidos por proyectos de evaluación / total de Ingresos corrientes) * 100%	10,0%	Semestral	10%	10%	10%	10%
					Ingresos netos totales de la institución	OAP	Proyectos de evaluación: Diferente a Pruebas de Estado						
Relación con Grupos de Interés	GI. Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector	I_G11	Satisfacción de Grupos de Interés priorizados	El indicador busca conocer el grado de satisfacción de los grupos de interés priorizados en aspectos como calidad de los productos/servicios.	Resultado Evaluados: 25% (Encuesta de Percepción) Resultado Usuarios de información: 25% (Encuesta de Percepción) Clientes institucionales: 20% (Encuesta de Percepción 2020) Gobierno y órganos de control: 30% (Grupo focal)	UAC	Promedio ponderado de la calificación otorgada por los grupos de interés priorizados en temas de calidad	Primera medición	Annual	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
					Evaluados: 35% (Encuesta de percepción) Usuarios de información: 15% (Encuesta de percepción) Clientes institucionales: 35% (Encuesta de percepción 2020) Gobierno y órganos de control: 15% (Grupo focal)	UAC	Promedio ponderado de la calificación otorgada por los grupos de interés priorizados en temas de posicionamiento	Primera medición	Annual	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
		I_RF2	Margen ETIBDA	Busca medir la relación en la estructura de ingresos y costos asociados a la operación	Margen EBITDA	SFC	Incremento en el margen EBITDA	Pendiente	Semestral	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

Continúa

ANEXO 5. Cuadro de Mando Integral

CONTINUACIÓN ANEXO 5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2023

Perspectiva	Objetivo Estratégico Icfes	No.	Indicador Estratégico	Descripción	Variables	Responsables reporte de variables	Definición operacional	Linea Base	Periodicidad	Meta anual			
										2020	2021	2022	2023
Misional	M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa para fortaleciendo la inclusión social	I_M1	Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias	Identificar el uso reportado de los datos e información que se brinda en los diferentes espacios de relacionamiento (encuentros regionales y seminario de investigación) Datos a partir de una nueva encuesta de usabilidad aplicada a las personas que asisten a los Encuentros Regionales y de la encuesta aplicada en el Seminario de Investigación	Evaluación= 0,6 * Frecuencia de uso y claridad de la información + 0,1 * Contribución en la implementación de planes de mejoramiento y a la evaluación de las decisiones + 0,3 * Facilidad de acceso	SAYD	Calificación uso de información: (Evaluación= 0,6 * Frecuencia de uso y claridad de la información + 0,1 * Contribución en la implementación de planes de mejoramiento y a la evaluación de las decisiones + 0,3 * Facilidad de acceso) + (Calificación promedio de la variable pertinencia del Seminario Internacional) / 2 * 100%	Primera medición	Anual	50%	60%	70%	80%
										Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Desarrollo Organizacional	D01. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor	I_D01	Avance en la transformación organizacional	Busca representar el nivel de avance efectivo en la implementación de las actividades para lograr la transformación organizacional en tres grandes aspectos: proceso para la transformación institucional, cultura institucional y gestión de conocimiento	50% * (Cumplimiento del cronograma de transformación institucional) 25% * (Cumplimiento de la meta del medición de la cultura institucional)	OAP	Indicador compuesto por tres elementos binarios: Cumple (1) o no cumple (0) 50% * (Cumplimiento del cronograma de transformación institucional) + 25% * (Cumplimiento de la meta del medición de la cultura institucional) + 25% * (Cumplimiento de la meta de procesos que involucran herramientas de innovación y gestión del conocimiento de forma exitosa)	Primera medición	Anual	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
										Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
										Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
				Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas	Número de ejercicios de innovación aplicados en el Instituto Número total de ejercicios de innovación previstos	DE + DPO + DTI + OAP	(Número de ejercicios de innovación aplicados en el Instituto / número total de ejercicios de innovación previstos) * 100% Innovación aplicada: innovación implementada en su totalidad	Primera medición	Anual	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	DIMENSIONES DEL MIPG	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	ÁREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO							
RF1. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación	I _RF1. Ingresos por nuevos productos o servicios. Meta: participación mínima anual del 10%. I _RF2. Margen EBITDA: Pendiente meta	3.1 Aumentar los ingresos por los proyectos de evaluación e investigación, para promover la sostenibilidad financiera y generación de provisiones para la operación.	3.1.1 Definición e implementación de marcos y estrategias de acción para el portafolio de servicios	Validación interna del portafolio de servicios	dic-20	4. Educación de Calidad	2. Dirección Estratégico y Planeación. 3. Gestión con Valores para Resultados.	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	OAP DE	\$ -							
				Realizar un estudio/sondeo de mercado para identificar la pertinencia del portafolio actual	dic-20												
				Definición e implementación de las estrategias comerciales y de mercadeo de la entidad	dic-20												
				Construcción de los marcos de acción y acuerdos de servicio de cada tipo de producto/servicio	dic-20												
				3.2.1 Definición del Sistema y Método financiero de los servicios que presta el Icfes	3.2 Implementar de estrategias para la gestión, optimización y control de los recursos financieros para la toma de decisiones.						Diagnóstico del costo de la operación para Pruebas de Estado	dic-20	Educación	OAP	\$100.000.000		
											Definir el nuevo de esquema tarifario de las pruebas de Estado.	dic-20					
											Revisión del modelo de costeo	dic-20					
											Estudio para la identificación de alternativas de inversión, acuerdos con la tolerancia al riesgo de la entidad.	dic-20					
											Diagnóstico del manual actual	dic-20					
											Identificación de necesidades de cambio	dic-20					
				3.2.2 Optimizar la gestión de recursos de capital	Modificación manual de inversiones						dic-20	2. Dirección Estratégico y Planeación. 3. Gestión con Valores para Resultados.				SFC	\$ -
					Aprobación ante comité de inversiones						dic-20						

Continúa

ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

CONTINUACIÓN ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	DIMENSIONES DEL MIPG	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	AREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO
M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social	I_M1. Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias. Identificar el uso reportado de los datos e información que se brinda en los diferentes espacios de relacionamiento (encuentros regionales y seminario de investigación). Meta 2020: 50%	2.1 Aumentar los aportes para incidir en la transformación de la educación y generación de insumos para política pública, consolidando las estrategias de relacionamiento y divulgación de la información que se genera en la entidad.	2.1.1 Plan de incidencias y gestión	Análisis de los encuentros regionales Saber desarrollado	dic-20	4. Educación de Calidad	3. Gestión con valores para el resultado. 5. Información y comunicación. 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación.	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	SAYD	\$310.473.255
				Encuentro regional Saber - sesión con establecimientos educativos	dic-20					
				Encuentro regional Saber - sesión con instituciones de educación superior	dic-20					
				Encuentro regional Saber - sesión con madres, padres y cuidadores	dic-20					
				Plan Padrino	dic-20					
				Definición de la forma de medición del Índice sintético de usabilidad, el cual hace parte de la MEGA	mar-20					
				Realizar el análisis de antecedentes del Plan de Comunicaciones	dic-20					
				Recopilar información de estadísticas y datos de la oficina para el Plan de Comunicaciones	dic-20					
				Identificar y analizar factores claves de posicionamiento para el Ides ante las audiencias objetivo definidas	dic-20					
				Construir los contenidos estratégicos de las comunicaciones	dic-20					
				Definir el mix de medios, incluyendo estrategias de relaciones públicas de alto nivel	dic-20					
				Ejecutar las actividades del Plan de Comunicaciones	dic-20					
I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta	2.1.2 Plan de comunicaciones integradas								OACM	\$1.000.000.000

Continúa

CONTINUACIÓN ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	DIMENSIONES DEL MIPG	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	AREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO
M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social	I_M1. Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias: Identificar el uso reportado de los datos e información que se brinda en los diferentes espacios de relacionamiento (encuentros regionales y seminario de investigación). Meta 2020: 50%	2.1 Aumentar los aportes para incidir en la transformación de la educación y generación de insumos para política pública, consolidando las estrategias de relacionamiento y divulgación de la información que se genera en la entidad.	2.1.3 Alianzas nacionales e internacionales	Desarrollar un mapeo de los espacios nacionales e internaciones en temas de evaluación, investigación e incidencia en la calidad	jun-20	4. Educación de Calidad	3. Gestión con valores para el resultado.	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	OAGPI DE	\$ -
				Priorización de aliados estratégicos según criterios definidos (nivel de importancia, afinidad, intereses mutuos alineados y al mismo nivel, capacidad de implementación de acuerdos en corto plazo)	dic-20		5. Información y comunicación.			
	I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta	2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.	2.1.4 Estrategia de marca para creación y administración del valor	Revisión de normas que fijan protocolos de imagen	dic-20	4. Educación de Calidad	6. Gestión del Conocimiento y la Innovación.	Educación	OACM	\$1.000.000
				Construir manuales o protocolos de contenidos	dic-20					
			2.2.1 Construcción de la agenda de nuevas mediciones	Socializar y divulgar estrategia de la marca Icfes	dic-20				DE OAGPI OAP	\$ -
				Mesas de trabajo con colaboradores del Icfes	dic-20		3. Gestión con valores para el resultado.			
				Mesas de trabajo con grupos de interés	dic-20		6. Gestión del Conocimiento y la Innovación			
				Consolidación de las propuestas de la mesas	dic-20					
				Estudio de mercado	dic-20					
				Estudio de factibilidad	dic-20					

Continúa

CONTINUACIÓN ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	DIMENSIONES DEL MIPG	DERECHO FUNDAMENTAL GARANTIZADO	AREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
M1. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social	I_M1. Incidencia de los encuentros nacionales en las diversas audiencias: Identificar el uso reportado de los datos e información que se brinda en los diferentes espacios de relacionamiento (encuentros regionales y seminario de investigación). Meta 2020: 50%	2.2 Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovaciones de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación.	2.2.2 Diseñar e implementar la cadena de valor de investigación para potenciar los resultados en investigación interna y externa	Generar sinergias entre las distintas áreas que desarrollan investigación dentro del Icfes	dic-20	4. Educación de Calidad	3. Gestión con valores para el resultado. 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación	Educación	DE OAGPI	\$ -		
			2.2.3 Producción y aplicación de instrumentos para inclusión	Diseñar la cadena de valor de investigación institucional	dic-20							
			2.2.4 Innovación tecnológica para producción y aplicación	Propuesta de formas alternas de producción editorial de instrumentos de evaluación para inclusión.	dic-20							
				2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del rol estratégico y para el análisis de datos del Icfes, a través de su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.	Análisis e interpretación de variaciones asociadas a la codificación como ejercicio de inclusión en la operatividad.						dic-20	
			I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta		2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)						Fortalecer la gestión de la población con discapacidad brindando el apoyo requerido para las aplicaciones de las pruebas.	dic-20
				Documentación de tendencias de nuevos instrumentos de evaluación y formas de aplicación							dic-20	
			I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta	2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)	2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del rol estratégico y para el análisis de datos del Icfes, a través de su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.						Realizar un estudio de viabilidad	dic-20
											Implementar y evolucionar soluciones misionales y de apoyo	dic-20
											Apropiación de soluciones	dic-20
											Creación de un nuevo modelo de medición	dic-20
											Diseño y Testing de soluciones fundamentado en el Modelo de Seguridad de la Información	dic-20
											Gestión estratégica de operación de aplicaciones	dic-20
I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta	2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)	2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del rol estratégico y para el análisis de datos del Icfes, a través de su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.	Bodega de Datos	dic-20								
			Interoperabilidad	dic-20								
I_M2. Índice de innovación aplicada: Mide el grado de aplicación de las innovaciones identificadas en las pruebas. Pendiente meta	2.3.1 Implementación de las acciones estratégicas del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)	2.3 Potenciar el uso de la tecnología al servicio del rol estratégico y para el análisis de datos del Icfes, a través de su consolidación y aplicabilidad en todas sus áreas.	Laboratorio de innovación y prototipado	dic-20								

CONTINUACIÓN ANEXO 6. Plan de acción institucional 2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	DIMENSIONES DEL MIPG	DERECHO FUNDAMENTAL QUE SE GARANTIZA	AREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO			
D01. Transformar organizacionalmente a los Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apoyándose en sus cadenas de valor	I_D01. Avance en la transformación organizacional: Busca representar el nivel de avance efectivo en la implementación de las actividades para lograr la transformación organizacional en tres grandes aspectos: proceso para la transformación institucional, cultura institucional y gestión de conocimiento. Pendiente meta	1.1 Transformar organizacionalmente la entidad mediante la implementación de las cadenas de valor de evaluación e investigación manteniendo la autonomía técnica.	1.1.1 Reformulación de procesos con base en las cadenas de valor	Diagnóstico del estado actual de los procesos y de las necesidades de ajuste Realizar las mesas técnicas para la definición de los alcances de los procesos en cada una de las etapas Definición del nuevo mapa de procesos	dic-20 dic-20 dic-20	4. Educación de Calidad	1. Talento Humano. 3. Gestión con valores para el resultado.	Educación	OAP	\$ 100.000.000			
		1.2 Fortalecer la gestión del talento humano orientando esfuerzos para una transformación cultural del instituto que responda a los retos y contribuya al cumplimiento de la estrategia.	1.2.1 Transformación institucional - Plan de integración de colaboradores 1.2.2 Transformación cultural institucional - Fortalecimiento de las capacidades gerenciales	Fortalecimiento de la cultura de gestión del cambio Planeación y Seguimiento	dic-20 dic-20		1. Talento Humano. 3. Gestión con valores para el resultado.		STH	\$ 72.310.000 \$ 30.700.000			
		1.3 Consolidar el modelo de innovación y gestión del conocimiento del Icfes, promoviendo la transmisión, aseguramiento de conocimiento, competencias y habilidades en los colaboradores.	1.3.1 Gestión del Conocimiento e Innovación	Validación y ajuste del modelo de cultura de la innovación y gestión del conocimiento Alineación del modelo de cultura de la innovación y gestión del conocimiento con las cadenas de valor y el mapa de procesos Implementación del modelo de cultura de la innovación y gestión del conocimiento	may-20 dic-20 dic-20		1. Talento Humano. 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación		OAP	\$ 100.000.000			
		\$ 1.754.015.906											

* No incluye presupuesto destinado a: servicios profesionales, nómina, impuestos, multas y transferencias.

** Los recursos de Coliciencias dan cuenta del presupuesto de inversión de acuerdo a lo establecido en el Decreto de Liquidación de Presupuesto 2467 de 2018. En caso de que se presenten restricciones presupuestales asociadas a las perspectivas fiscales y macroeconómicas del país, podrán llevar al ajuste del presente plan.

*** La versión del presente plan en materia presupuestal.

Evento de socialización Plan Estratégico Institucional 2020-2023

NOTAS DE PRENSA

Resultados Planeación Estratégica Institucional 2020-2023

Noti Icfes es un espacio pensado para la difusión a nivel nacional e internacional de la gestión del Icfes y su contribución a la transformación de la educación en Colombia.

14 de diciembre de 2019



Introducción

En el marco de la tercera fase del proyecto de acompañamiento en la definición de la Planeación Estratégica Institucional 2020 – 2023, se llevó a cabo el día 14 de diciembre del presente año, el evento de socialización de los resultados consolidados del proyecto. Este evento contó con la participación de la directora general de instituto y el equipo de directivos de las diferentes áreas.

La apertura de la jornada estuvo a cargo de la directora del Instituto, María Figueroa, quien después de dar la bienvenida a todos los asistentes, presentó los objetivos del evento, haciendo énfasis en la importancia de los logros alcanzados hasta el momento y en los retos que representa seguir trabajando por la materialización de la visión del Icfes.

Posteriormente, con el fin de generar un ambiente propicio para el desarrollo del evento, se desarrolló la actividad lúdica “La fábrica de números”. El objetivo de esta actividad liderada por el equipo consultor de Oportunidad Estratégica se centró en resaltar la importancia de los procesos de planeación, haciendo énfasis en el rol que cada persona cumple en el logro de metas conjuntas teniendo en cuenta las cadenas de valor del instituto, las dificultades que se presentan en el trabajo en equipo cuando la comunicación no es efectiva, y la sinergia necesaria para llevar cabo de manera satisfactoria estrategias que impulsen a la organización teniendo en cuenta el largo plazo.

Siguiendo el orden del día, la jornada continuó con la presentación metodológica de la Plataforma Estratégica definida para el Icfes (Misión, Visión, MEGA y Mapa). Esta presentación estuvo dividida en dos momentos. El primero de ellos, enfocado hacia el desarrollo conceptual de la planeación, la cual estuvo a cargo de Guillermo Melo consultor de Oportunidad Estratégica. En el segundo momento, el Director de Oportunidad Estratégica Jorge Hernán Cárdenas, presentó cada uno de los elementos desarrollados durante el proyecto de acompañamiento. Este fue un espacio de discusión en la que los directivos del Icfes hicieron una validación final sobre elementos como la visión y la MEGA. Adicionalmente, se presentó el despliegue de la estrategia en los programas y proyectos que conforman la manera en la que la institución realizará la implementación. En ese momento, y con el apoyo de los participantes, se realizó un ejercicio de priorización de los proyectos, calificando cada uno con criterios de urgencia y complejidad. Con esta actividad se dio cierre a la primera parte de la jornada de socialización de resultados.

En horas de la tarde, fueron los directivos del Icfes, los responsables de presentar de una manera dinámica, el aporte que realizarán desde cada una de sus áreas al cumplimiento de este Plan Estratégico Institucional. El ejercicio propuesto por parte de Oportunidad Estratégica, se desarrolló siguiendo las indicaciones que se encuentran a continuación.

Asumiendo que nos encontramos a finales del año 2023, cada Dirección/Subdirección escribirá una nota de prensa de aproximadamente 600-800 palabras, en donde muestre la contribución realizada al cumplimiento exitoso del Plan Estratégico, haciendo énfasis entre otros aspectos que se consideren relevantes, en los objetivos, programas, proyectos e indicadores que están bajo su responsabilidad, y de la misma manera también incluir los elementos de su gestión que quisieran resaltar incluyendo una visión de cómo recibieron sus áreas y cómo las están entregando al finalizar este periodo. Es decir que es bueno hacer énfasis en el plan, pero también el espacio está abierto para destacar otros aspectos sustantivos que a su entender han sido decisivos para la entidad y también derivar aprendizajes de esta experiencia.

Estas notas de prensa debían ser consideradas como el insumo principal para que, siguiendo la dinámica de una emisión de noticiero, presenten los logros del instituto durante el periodo de vigencia de su Plan Estratégico. Para esta actividad se contó con el acompañamiento profesional de Fernando Montes Moya, quien, desde su experiencia como director de teatro, investigador y docente, guió a los participantes para que pudieran desarrollar de la mejor manera sus puestas en escena. Estas presentaciones fueron ambientadas y grabadas por un equipo técnico, con el fin de que puedan hacer parte de las memorias del instituto. Las notas de prensa que cada equipo construyó, se encuentran en la siguiente sección.

Este fue un espacio altamente enriquecedor en el que a través un ejercicio de prospectiva los asistentes pudieron consolidar una visión sobre el futuro del Icfes, y más puntualmente sobre la contribución que desde cada una de sus áreas realizaron para materializar el éxito del instituto.

La conclusión general de la jornada estuvo a cargo del equipo consultor de Oportunidad Estratégica, quienes presentaron acogiendo las sugerencias realizadas por el equipo directivo del Icfes, la MEGA consolidada para este proceso de planeación institucional.

CONTENIDO

1. Dirección General	5
2. Oficina Asesora De Planeación General	7
3. Secretaría General	9
4. Dirección De Evaluación	12
5. Dirección De Producción Y Operacionesgeneral	14
6. Oficina De Gestión De Proyectos De Investigación	16
7. Dirección De Tecnología E Información	17
8. Oficina Asesora Jurídica	18
9. Oficina Asesora De Comunicaciones Y Mercadeo	19
10. Oficina De Control Interno	20

1. Dirección General

El Icfes, desde el 2018 ha adelantado procesos de transformación organizacional profunda, los cuales, en este 2022 han logrado consolidarse y se hará un breve recuento de éstos.

Transformación Institucional

Fue posible fortalecer las dos cadenas de valor que tiene el Instituto y esto se ha visto reflejado a nivel nacional e internacional. Por un lado, la cadena de investigación se ha fortalecido mediante la creación de la Dirección de Investigación (DI). La consolidación de esta área nos ha permitido utilizar a profundidad los datos del Instituto para hacer informes y papers de investigación que inciden directamente en las políticas públicas de la educación del país. El Ministerio de Educación Nacional se inspiró en el 2022, de tres papers que surgieron del Instituto para tomar decisiones sobre inversión y focalización de recursos de educación.

Asimismo, la creación de la unidad de psicometría y evaluación (UPyE) ha permitido que el Instituto, realice laboratorios cognitivos y revise continuamente los ítems y las pruebas que hace para poder así corregirlas y garantizar altos niveles de rigurosidad y calidad. En el año 2022, tras estos análisis, se modificaron 7 pruebas específicas del examen Saber Pro ya que no presentaban suficiente confiabilidad.

En este cuatrienio, logramos que 25 ETC del país aplicaran a través del Icfes la evaluación de otras habilidades (SSES) en sus Instituciones Educativas y hemos recibido interés de participación de 10 ETC más y de 400 colegios privados del país.

La OCDE le pidió al Icfes, validar en 2022 los ítems de Ciencias que serán aplicados en 2024. Esta administración deja todo listo para que en el 2024 este piloto sea aplicado en el país.

A finales de 2021 logramos la aplicación del 100% de la prueba Saber Pro en computador, luego de varios pilotos hechos desde 2018.

Consolidamos nuevos negocios o proyectos de evaluación (asesorías detalladas) en otros países como Bolivia, República dominicana y Perú.

El edificio propiedad del Icfes localizado en el parque de los periodistas, fue incluido en el “Plan Centro” de la Alcaldía de Bogotá. Se restauró y modernizó y es un edificio ecológicamente responsable en el cual del piso 9 al 18 funciona el Icfes y del piso 1 al 8, otras Entidades, cuyos arriendos nos han permitido sostenernos sin incurrir en mayores gastos de operación.

Fortalecimiento de la gestión del talento humano

Para el Icfes el ambiente laboral y el bienestar de los colaboradores ha sido una prioridad desde su transformación en 2009. Esta gestión no fue la excepción, por ello, a finales del 2021 hicimos una encuesta a todo el personal del Instituto para saber qué cosas mejorarían su ambiente laboral y, en el 2022, logramos crear 9 de las 13 peticiones de nuestros funcionarios y contratistas (aproximadamente, un 70% de cumplimiento).

Logramos que los colaboradores tengan el beneficio de trabajar desde la casa 5 veces al mes y, asimismo, hemos aumentado la flexibilidad horaria en el Instituto. Además, las puertas del Instituto están abiertas a los familiares y acompañantes de los colaboradores.

Por otro lado, logramos alianzas importantes para mejorar nuestras redes Wi-Fi y la señal inalámbrica del celular (se lograron disminuir las caídas telefónicas dentro del Instituto, en un 60%). Por otro lado, el Icfes instauró, 4 veces en cada semestre del año el “pet day” (iniciativa que se lanzó por primera vez en 2019) en donde los colaboradores pueden traer su mascota al Instituto durante toda la jornada laboral. Las encuestas de satisfacción nos han mostrado que espacios como el “pet day” tienen un impacto importante en la percepción del colaborador frente a la Entidad y hay un incremento significativo de la productividad.

Asimismo, se creó la sala “Descansa el Saber” en donde sillas reclinables permiten que los colaboradores tomen sesiones de pausa y descanso en la jornada laboral. Además, hay salas que tienen insumos para pintar y dibujar y se permite así, una exploración artística y un impulso a la creatividad. En este cuatrenio, también se fortalecieron los grupos de interés de fútbol, ajedrez, danza y teatro para que los trabajadores puedan desarrollar su pasión con otros compañeros del Instituto.

Fue posible mejorar la comunicación entre áreas para facilitar los procesos misionales y operativos de la Entidad, a través de ejercicios de transformación cultural y la promoción de habilidades como el trabajo en equipo, la empatía y la resiliencia.

Por último, se logró la certificación del Icfes como “Great Place to Work” a principios de este 2022.

Consolidación del modelo de innovación y gestión del conocimiento del Icfes

En este frente, el Icfes ha logrado estabilizar la curva de aprendizaje mediante capacitaciones de un mes (8 sesiones) a todos los nuevos empleados y contratistas donde se les enseña todos los procesos y funcionamiento del Instituto y, asimismo, se les explica los conocimientos básicos técnicos que deben saber para poder entender el funcionamiento misional y operativo de la Entidad. Esto evita la fuga de conocimiento que se da naturalmente por la rotación en contratos de prestación de servicios.

Cabe aclarar que estas capacitaciones son posibles porque en el 2021 se hizo una campaña de difusión y se creó el Manual de Gestión del Conocimiento en donde quedaron plasmados estos procesos y conceptos. Finalmente, esto ha permitido una sistematización del funcionamiento interno del Instituto, lo que ha permitido un aprendizaje más eficiente y que se pueda difundir en el equipo activo de la Institución.

2. Oficina Asesora de Planeación General

Han pasado 3 años desde la culminación del proceso de planeación estratégica y sus frutos son evidentes, dado que después de hacer el análisis de las metas definidas y compromisos trazados en el 2019, el balance resulta a todas luces positivo.

A continuación, procedemos a hacer una breve reseña de nuestros principales logros:

1. En lo que respecta a los ingresos por proyectos de evaluación obtenidos por el Icfes en estos tres años, se estableció que el comportamiento fue favorable, pues siempre se mantuvo por encima del 10% respecto de los ingresos totales del Instituto.
2. En este punto, resulta importante señalar que el Icfes logró fortalecer sus relaciones comerciales con los clientes que históricamente han mantenido acciones conjuntas con la entidad. De Igual manera, nos complace informar que se registraron dos nuevos negocios de consultoría, producto de la ampliación de nuestro portafolio de servicios.
3. Ahora bien, en lo atinente a la gestión financiera institucional, se debe destacar el logro de una importante articulación en materia de optimización de costos de operación de nuestros servicios y del esquema tarifario, propiciando así la sostenibilidad y el logro de los objetivos estratégicos del periodo 2020-2023.
4. A partir de la alineación de la arquitectura empresarial con MIPG, el Icfes actualmente cuenta con un mapa de navegación que permite la optimización de sus procesos, mejorando la capacidad de planeación y gestión que nos asegura mayores probabilidades de éxito para ser reconocidos en el 2030 como la entidad referente a nivel latinoamericano, posicionada entre las tres primeras en materia de innovación, calidad de sus procesos sostenibles de evaluación e investigación.
5. En este contexto, es de señalar que el instituto se fortaleció de acuerdo con su dinámica de arquitectura empresarial, interrelacionando sus actividades misionales, de apoyo y de gestión cada día más, afianzándose como una empresa social del estado de reconocimiento internacional.
6. Por otra parte, a partir de la articulación del grupo de proyectos de la entidad, se logró una planeación y gestión más eficiente de los proyectos a través de metodologías unificadas, lo que facilitó su seguimiento y toma de decisiones en tiempo real. Basados en metodologías y estándares internacionales, se establecieron lineamientos a la medida del instituto con fundamento en sus necesidades; de igual manera, se generó y fortaleció la cultura organizacional, lo que hizo que el instituto apropiara la gestión de proyectos como un valor agregado a su gestión.
7. En cuanto a la dimensión relativa a la gestión del conocimiento e Innovación, tema al que el Icfes le ha apostado firmemente, se lograron identificar los valores y anti-valores para la construcción e implementación del Modelo de Cultura de Innovación y Gestión del Conocimiento; se potencializaron los factores transformadores que facilitaron la implementación de la cultura desafiando lo tradicional, se desarrolló la creatividad, flexibilidad y agilidad para ser una entidad de carácter especial referente en innovación y gestión del conocimiento.

Así mismo, debemos resaltar que se fortaleció la alianza en el ecosistema de innovación con el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Educación Nacional, quien como líder del sector adelantó en conjunto con las entidades adscritas y vinculadas iniciativas orientadas a dar cumplimiento a las metas trazadas en el Plan Nacional de Desarrollo, logrando así dinamizar el sector a través de la innovación.

Finalmente, se hace necesario concluir señalando, que esta ha sido una tarea maravillosa llena de retos cumplidos, que nos permiten fijarnos a futuro metas más ambiciosas.

3. Secretaría General

Secretaria General (Amparo Cubillos):

Buenos días televidentes de Noti Icfes, el *Noticiero de Evaluar para Avanzar*. Hoy 14 de diciembre de 2022 queremos contarles desde Secretaria General, las metas que nos trazamos en el año 2019, los logros alcanzados y los aprendizajes que en estos gratos 3 años hemos atesorado al servicio del Instituto y de la Educación en Colombia.

Quiero resaltar como Secretaria de la Junta Directiva la conformación total del máximo órgano social del Instituto, donde tenemos representatividad del sector empresarial, de la comunidad educativa, de académicos, contando con las 4 plazas llenas, permitiendo una visión estrategia multidisciplinaria. Fue clave la articulación con el MEN y Presidencia de la República.

En este momento, doy paso a los corresponsales de Secretaria General:

Subdirectora de Talento Humano (María Mercedes Corcho):

Amparo, buenos días me encuentro reportando desde el centro de la Ciudad, particularmente desde Función Pública, para contarles que el Icfes cuenta con una estructura organizacional moderna, con una planta de personal suficiente y conformada por funcionarios comprometidos y con las calidades requeridas para el logro de los objetivos institucionales, liderados por un equipo directivo con un alto desarrollo de sus competencias gerenciales.

Lo anterior, se llevó a cabo a través de un programa de gestión del talento, que incluyó: el rediseño institucional, la integración de los colaboradores independientemente de su tipo de vinculación y el fortalecimiento de competencias blandas de todos los funcionarios.

ACV: Gracias Mechas. Que buena noticia. Le damos paso a Angie Torres.

Subdirectora de Abastecimiento y Servicios Generales (Angélica Torres):

Gracias! Televidentes de Noti Icfes, hoy 14 de diciembre de 2022, desde la nueva sede del Icfes, queremos resaltar los logros más importantes.

Logramos contar con dos Subdirecciones, la Subdirección de Contratación y la Subdirección Administrativa, cada uno con los respectivos cargos de planta aprobados, tal como lo anunció la Dra. María Mercedes, cada Subdirección cuenta con un equipo suficiente entre funcionarios de planta y contratistas, que pueden suplir las necesidades de la entidad y responder a las funciones propias de cada Subdirección.

Con estas dos Subdirecciones, se han logrado retos importantes de los cuales destacamos 2, por una parte, contratación 100% electrónica, eficiente y transparente, usando portales transaccionales para realizar compras y con unos procedimientos eficientes. De otra parte, la Subdirección Administrativa logró adelantar las gestiones para contar hoy

con la nueva sede, esto no se habría logrado sin el compromiso de la Junta Directiva, de la Dirección General y de la Secretaría General del Instituto, trabajando todos de forma articulada.

¿Cómo se logra esto?, sin duda con el trabajo en equipo tanto con el equipo de cada Subdirección, como con otras áreas e instancias del instituto y a nivel interinstitucional (Nación y Distrito). La efectiva gestión de los recursos económicos para sacar adelante los proyectos y el conocimiento de los consultores y constructores de obra idóneos fueron clave para estos resultados. Amparo volvemos contigo a estudio.

ACV: Gracias Angie!. Excelentes noticias, no solo para los colaboradores del Icfes sino para la ciudadanía. Seguimos con Lili Abril desde la Feria Nacional de Ciudadano.

Coordinadora de la Unidad de Atención al Ciudadano (Liliana Abril):

Desde Repelón, el municipio conocido como *la Despensa Agrícola y Pesquera del Atlántico*, quiero contarles a los televidentes de Noti Icfes, que desde la Subdirección de Unidad de Atención al Ciudadano se consolidó a lo largo de los últimos 3 últimos años, con el apoyo de la Secretaría General y la Dirección General, el proceso de Gestión de Documental logrando la nueva herramienta de Gestión de Correspondencia la cual a su vez contiene el Gestor de PQRS, que ha permitido mejorar el control y trámites de todas las comunicaciones que ingresan a la Entidad. Lo anterior se fortaleció gracias a las mesas de trabajo desarrolladas con las diferentes dependencias que inciden en dicho proceso, y al continuo apoyo de nuestro contratista, la UT Help File y Servisoft.

Se encuentra Daniel desde nuestra sede.

Subdirector Financiero y Contable (Daniel Arcila):

Buenos días! En vísperas de un nuevo año, me encuentro en el Icfes, una entidad que ha venido posicionándose en los últimos años como un referente a seguir en buenas prácticas financieras y presupuestales. Presten atención a los siguientes datos:

- Los ingresos del Icfes lograron ser superiores a los gastos propios del negocio. Lo logramos gracias a la construcción y modernización de nuestro propio inmueble en Bogotá y a la ejecución de los contratos para las pruebas de estado por medio de vigencias futuras.
- También contamos con el sistema de costos que les permitió ser más eficientes en los gastos y logramos fortalecer el área de contratación, al utilizar un módulo de compras en línea.
- Les mencionaba lo del referente de buena práctica porque el Icfes acaba de ser premiado por ser la primera entidad en lograr certificarse como “cero papel” en sus trámites y servicios. Actualmente todos los usuarios realizan todos sus pagos para las pruebas electrónicamente.
- Finalmente para cerrar esta interesante nota, te cuento Amparo que el Icfes lanzará el programa denominado “El Icfes premia el saber” que consiste en otorgar beneficios

económicos a aquellas instituciones públicas que mejoren los puntajes del Icfes; programa que se mantendrá con los ingresos financieros generados y que tiene como antecedente la iniciativa de tarifa diferencial en Presaber que se lanzó exitosamente en el 2019.

ACV: Muy interesantes logros, que aseguran el cumplimiento de los objetivos del Icfes.

Antes de terminar esa emisión de fin de año, queremos contarles los aprendizajes que más se resaltan en estos 3 años en desarrollo del cumplimiento de logros antes mencionados: Trabajo en equipo, resiliencia, apoyo irrestricto de la Junta Directiva y de la Dirección General en las iniciativas, gestión efectiva interinstitucional, con entidades como el IDPC, el Ministerio de Cultura, la Curaduría, el DAFP, el MEN, Presidencia y el Ministerio de Hacienda y finalmente el seguimiento y control a cada proyecto.

Y por último es preciso referirnos a los obstáculos, ellos que permiten que nuestros sucesores puedan tomar decisiones ilustradas identificándolos. Podemos mencionar por ej. que los recursos son finitos y limitados, y ello requirió priorizaciones y economías de escala, también que nos enfrentamos a procesos que requerían aprobaciones de entidades o instancias ajenas al Icfes, para lo cual debimos hacer una gestión efectiva en el relacionamiento con estas entidades y finalmente algunos cambios tuvieron que implementarse con una ardua estrategia de gestión del cambio.

Sin duda tanto aprendizajes y obstáculos como su forma sortearlos, permitieron alcanzar las metas trazadas y hoy 14 de diciembre de 2022 contarles estas nuevas noticias.

4. Dirección de Evaluación

Icfes se consolida como principal asesor de evaluación en Latinoamérica

DICIEMBRE 12, 2022

Bogotá – El pasado 9 de diciembre el ICFES culminó con éxito su tercera asesoría internacional sobre evaluación e inclusión en Latinoamérica.

Esta reciente consultoría, llevada a cabo con la República de Chile, consolida al ICFES como el principal experto al que recurren los países de la zona cuando se busca mejorar la evaluación de la educación a nivel nacional y regional.

“En los últimos tres años, el ICFES se ha convertido en un faro para los ministerios de educación de Latinoamérica”, afirmó José Robles, analista en educación de la Corporación Rand. “Ha asesorado y contribuido a mejorar significativamente los sistemas diagnósticos de República Dominicana, Venezuela y Perú, lo que demuestra su alto nivel técnico”.

De acuerdo con varios centros de pensamiento en educación, desde 2019, la Dirección de Evaluación del ICFES inició un proceso de renovación que transformó la visión sobre el Instituto.

Desde las diferentes subdirecciones, se lideró el desarrollo de las pruebas de inclusión para etnias y población con discapacidad que hoy son un ejemplo para el resto de Latinoamérica. Mientras que antes existían pruebas nada o poco o diferenciadas, hoy el país cuenta con pruebas adaptativas por computador para diferentes poblaciones. Más de 6.000 personas con discapacidad han presentado la prueba en este formato, de acuerdo con estadísticas del ICFES.

“Desde 2019, trabajamos arduamente para implementar una evaluación accesible que rompiera las fronteras entre los diferentes tipos de población”, dijo Natalia González Gómez, Directora de Evaluación del Instituto.

Al tiempo que se impulsó el proyecto de inclusión, el ICFES consolidó la aplicación de cuestionarios socioemocionales para evaluar habilidades que no estaban contempladas por las pruebas existentes. De igual modo, gracias a convenios con universidades, el Instituto estableció las pruebas de Pensamiento Crítico y Pensamiento Creativo, dos nuevas evaluaciones que han sido replicadas en distintos países de la región.

La innovación no sólo se centró en nuevas pruebas, sino que también se dio en pruebas ya existentes, de acuerdo con Javier Toro, Subdirector de Diseño de Instrumentos del ICFES. En 2021, se desarrolló una prueba de escritura para Saber 11, que en parte se codifica por medio de un programa de inteligencia artificial desarrollado por el instituto.

Varios gobiernos locales se han acercado al instituto para desarrollar sus planes en materia de educación. Esto se ha dado en gran medida gracias a “Repasemos”, una campaña sobre la correcta interpretación de los resultados de las pruebas.

“Este ha sido un gran logro”, afirmó Ana María Restrepo, Subdirectora de Análisis y Divulgación. “Finalmente se están usando los resultados para aquello que se diseñaron: mejorar la educación tanto a nivel nacional como a nivel regional”.

Hasta el momento, el trabajo del ICFES ha sido validado por al menos cuatro publicaciones en revistas indexadas sobre educación.

El año pasado, en reconocimiento a los anteriores logros, el Ministerio de Educación dobló el presupuesto del Instituto.

5. Dirección de Producción y Operaciones General

La Dirección de Producción y Operaciones junto con sus dos subdirecciones de Producción y Aplicación de instrumentos a lo largo de estos cuatro años concentró sus esfuerzos en fortalecer el diseño y la aplicación de pruebas para la población con discapacidad en el marco del plan estratégico 2020-2023 planteado en el año 2019, brindando así el apoyo y las herramientas necesarias para las aplicaciones de las pruebas a este grupo en particular.

A la fecha contamos con una base de datos de 7.000 apoyos a población con discapacidad, con los perfiles y experiencia requeridos de acuerdo a los diferentes tipos de discapacidad, los profesionales de la subdirección de aplicación de instrumentos se capacitaron en la gestión de la población con discapacidad, fortaleciendo así los procesos de inscripción, registro y citación además de la capacitación a los delegados para el correcto manejo en campo durante las aplicaciones.

Por otro lado, se generaron guías de orientación para las instituciones educativas y las personas responsables de la inscripción en búsqueda de facilitar el adecuado proceso de registro, así como la identificación el apoyo requerido de acuerdo con el tipo de discapacidad con la información suministrada, logrando así disminuir las Pqrs de los ciudadanos relacionadas con temas de discapacidad en un 30% frente al 2019, es decir un 10% por cada año de implementación.

De igual manera desde la subdirección de producción de instrumentos se fortaleció la elaboración de pruebas a partir de la implementación de elementos audiovisuales, de juego y de simulación que facilitaron la evaluación en poblaciones con diferentes habilidades, condiciones físicas, culturales y étnicas, logrando demostrar mejores resultados en la evaluación de estos grupos, se experimentaron diferentes alternativas de codificación en la que logramos identificar las fortalezas que implica la codificación con tres modelos diferentes:

- a) grupo de codificadores tradicional
- b) grupo de codificadores con discapacidad, con diferentes habilidades, condiciones físicas, culturales y étnicas.
- c) tecnología de inteligencia artificial.

Así mismo, logramos llegar a las aulas, mediante el fortalecimiento de las habilidades de los docentes para usar las herramientas de codificación en la evaluación de competencias. El país cuenta hoy con 5.000 docentes certificados en codificación, quienes aportan elementos de mejoramiento a sus estudiantes gracias a los aprendizajes que aportó el Icfes.

Todo esto fue posible gracias al trabajo conjunto de las Direcciones técnicas del Instituto y alianzas con las asociaciones y entidades que trabajan con estos diferentes grupos de población, sin embargo el reto no fue fácil y las subdirecciones se vieron enfrentadas a la necesidad de sensibilizar a las instituciones educativas y el personal encargado del registro ya que desde el inicio de este proceso se identificó que la información suministrada durante la etapa de registro para cada prueba era una de las principales falencias para la atención de la población con discapacidad o de grupos especiales.

Adicionalmente cambiar los paradigmas asociados a la forma tradicional que se utilizaba para evaluar las competencias no fue una tarea fácil, sin embargo actualmente en el 2022 el Icfes cuenta con un amplio portafolio de instrumentos de evaluación que facilitan a los estudiantes elegir la forma como desean demostrar sus competencias y habilidades.

Definitivamente el apoyo no solo de las áreas técnicas del instituto y la directriz de la Dirección General sobre la inclusión fueron fundamentales en este proceso, la participación de otras instituciones que han avanzado sustancialmente en los procesos de inclusión que colaboraron con el instituto para lograr estos objetivos trazados años atrás.

Para finalizar queremos dejar plasmado que de cara al futuro el reto seguirá siendo mayor, cada vez con más conocimiento de las poblaciones que nos permitan a través de la tecnología diseñar nuevos modelos de evaluación para incorporar otras variables y habilidades al proceso de evaluación, desde la Dirección y sus áreas técnicas seguiremos comprometidos con el desarrollo y aplicación de las pruebas para aportar al aseguramiento de la calidad de la educación en el país.

6. Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación

El Icfes se posiciona como un actor clave en la investigación en evaluación y calidad de la educación

- El Ministerio de Ciencia y Tecnología reconoció la importancia de la producción intelectual del Instituto en su más reciente medición de grupos de investigación.
- Las alianzas del Icfes con investigadores nacionales e internacionales, entre los que se encuentra un premio Nobel en Economía, ha permitido aumentar el alcance e impacto de sus investigaciones.
- En la clausura del decimotercer Seminario Internacional de Investigación sobre Calidad de la Educación, que tuvo lugar en la ciudad de Barranquilla, se anunció que la siguiente versión se desarrollará en alianza con diferentes instituciones latinoamericanas.
- La medición del valor agregado de las IES se reconoció como un elemento clave en la normatividad del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior en Colombia.

BOGOTÁ, 5 DE NOVIEMBRE DE 2019-

La Dirección General del Icfes y la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación resaltaron en el evento de rendición de cuentas a la ciudadanía la importancia cada vez mayor que ha tenido la investigación desarrollada por la entidad para una mejor evaluación y para la toma de decisiones en política educativa.

De acuerdo con el comunicado del Icfes “los trabajos elaborados por el Instituto nos han permitido identificar e implementar las técnicas más avanzadas en evaluación de la educación, poniendo a Colombia a tono con las mejores prácticas a nivel mundial”. Asimismo, resalta que “cada vez es mayor la interlocución con el Ministerio de Educación y las Secretarías para darles a conocer los resultados de las investigaciones y brindar insumos para que se tomen decisiones acertadas y basadas en la evidencia”.

Por otra parte, la entidad destacó la transformación que ha vivido la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación desde su creación y especialmente desde que se le formularon nuevos retos y oportunidades en el 2020: “la Oficina venía consolidando exitosamente las actividades de gestión de investigación, promoviendo las convocatorias para externos, el Seminario Internacional y el conocimiento y uso de sus bases de datos y en esa línea en 2020 se estableció que además de continuar con estas actividades, era fundamental impulsar la investigación interna y convertirse en un actor reconocido en la materia”, puntualizó el comunicado de la Dirección General.

El logro de ese propósito definido hace dos años se explica por el trabajo articulado entre las diferentes dependencias del Icfes que han venido desarrollando investigaciones y por el esfuerzo constante por lograr alianzas estratégicas con actores e investigadores de primer nivel. La Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación destacó el apoyo de las últimas administraciones para consolidar la dependencia y resaltar el rol de la investigación en la entidad.

7. Dirección de Tecnología e Información

Al hablar de transformación digital, cuarta revolución industrial, innovación pública digital, es imposible no partir de resaltar lo que el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ha logrado. No solo ha transformado la forma como se concibe la evaluación de la educación gracias a la tecnología, sino que se también se ha vuelto un referente mundial por estar a la vanguardia tecnológica gracias a sus procesos de innovación y su aprovechamiento de las tecnologías exponenciales. El Instituto hoy cuenta con las mejores plataformas, los mejores servicios digitales, y la información de más alta calidad y disponibilidad.

El Icfes ha logrado la transformación digital de sus procesos. Las mejoras realizadas sobre su infraestructura tecnológica, sistemas de información misionales y administrativos garantizan procesos 100% digitales. Hecho que ha mejorado la prestación de servicios a ciudadanos y entidades, reduciendo y simplificando la realización de trámites, mediante el diseño e implementación de mecanismos de interoperabilidad para el intercambio de datos entre sistemas de diferentes entidades aplicando los lineamientos y estándares definidos.

Es así como se logró el intercambio de información del Instituto con entidades externas de manera oportuna y estandarizada, ejemplo de ello es el proceso de inscripción que cuenta con validación de datos en línea la Registraduría nacional y el Ministerio de Educación Nacional, Migración Colombia, Ministerio del Interior, Icetex, etc. Este intercambio de información ha permitido que las pruebas realizadas por el Icfes tengan dentro de sus procesos verificación biométrica de identidad logrando así, asegurar en todo momento la identidad de quien presenta una prueba, ya sea en pruebas en papel o en sus pruebas electrónicas que ya se realizan de forma masiva en el país. Dentro de este ámbito de aplicación electrónica, el Icfes logró una real inclusión de los estudiantes con discapacidad al permitir por medio de la tecnología una evaluación en igualdad de condiciones para todos los estudiantes.

Este proceso de reingeniería tecnológica, adelantado en los últimos cuatro años, ha permitido mejorar la calidad de los datos, se han dispuesto herramientas apropiadas para procesar y publicar grandes volúmenes de información haciendo realidad la solución a las necesidades que se tenían por parte de los centros de investigación y la academia. Se ha logrado incursionar en el mundo de aprendizaje automático con el objetivo de analizar dicha información y simplificar procesos.

Finalmente, todo este avance se ha visto capitalizado por las entidades del gobierno nacional responsables de generar política pública alrededor de la educación en Colombia. La información proporcionada por el Icfes ha permitido que los pensum académicos de las instituciones de educación sean ajustados reforzando los aspectos que han resultado menos favorables en las pruebas que se realizan anualmente. Este proceso de retroalimentación ha llegado a las universidades, quienes han mejorado la interacción con los sistemas de información del Icfes y se han convertido en consumidores de información anonimizada para efectuar investigaciones y mejoras en sus programas académicos, que a la postre han redundado en la mejora en la competitividad de los nuevos profesionales que hacen su ingreso al mercado laboral cada año.

Cabe aclarar, que todo este proceso goza de la aplicación e implementación de las mejores prácticas de la industria en temas de la seguridad de la información y asegura de

manera en todo momento y de forma transversal la protección de los datos personales de todos nuestros usuarios.

8. Oficina Asesora Jurídica

Uno de los propósitos de la OAJ fue desarrollar una línea de defensa que protegiera los intereses de la entidad y la de sus funcionarios, por tal razón se estructuró y consolidó la estrategia que permitió delinear el marco de acción y el referente de las acciones que se implementaron en cumplimiento de los objetivos.

De la mano con el crecimiento de la entidad, las nuevas líneas y/o proyectos que se ejecutaron, la OAJ participo en la creación y/o modificación de nuevas resoluciones que reglaron los procesos que contribuyeron a posicionar al Icfes dentro de los 3 primeros países de latino américa por la innovación, la calidad de sus procesos sostenibles de evaluación y la investigación.

Así mismo, como garante de la seguridad jurídica, se brindó acompañamiento al Instituto y las áreas en las actividades que se ejecutaron en cumplimiento de los objetivos propuestos y que permitieron consolidar al Icfes como referente en la evaluación de la educación.

El convenio suscrito con la Registraduría Nacional del Estado Civil permitió agilidad en los procesos de verificación de identidad de los examinandos que se presentaron sin documento de identidad válido a las pruebas de Estado, quedando para comprobación dactiloscópica los nacionales venezolanos que se presentaron con el PEP educativo.

De la experiencia con el proceso de la ECDF Cohorte III, se elaboró una mejor estructura para las respuestas a las reclamaciones que se presentaron en las siguientes Cohortes, lo que permitió atender con la profundidad y rigurosidad que se requiere las solicitudes presentadas por los educadores, proceso que en la Cohorte IV culminó de manera satisfactoria.

9. Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo

El 5% de la población evaluada presenta sus pruebas por computador

Cumpliendo con los objetivos trazados para el cuatrienio, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación- Icfes tiene excelentes noticias para la educación en el país: 5 de cada 100 evaluados en cada una de sus pruebas las presentan de manera electrónica, la usabilidad de los datos que genera el Icfes se ha incrementado en un importante porcentaje y además, la Entidad, referente en evaluación no solo en Colombia, sino a nivel latinoamericano, ha duplicado el número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación.

Así lo anunció, la Directora General del Icfes, María Figueroa, quien recordó que, desde finales de 2018, se realizaron importantes acciones para alcanzar estos logros. Una de

ellas, la aplicación de las pruebas Saber Pro y Saber TyT extemporánea, simultáneamente en ocho ciudades del país a 608 estudiantes de educación superior, y que fue el primer gran paso en la transición del lápiz y el papel a pruebas por computador

“Fue un trabajo conjunto, gracias a todas las dependencias del Icfes; el que hoy permite que el país pueda contar con este mecanismo. Los avances tecnológicos también plantean retos en la manera de evaluar las capacidades académicas de los estudiantes”, señaló y recordó otras acciones que complementaron el paso inicial.

Entre ellas, la prueba Saber TyT para la Policía Nacional, pruebas de ascenso realizadas con la misma entidad y en octubre de 2019, un primer porcentaje de las pruebas de 3.º, 5.º y 9.º en lo que marcó el regreso de las pruebas, una apuesta del Gobierno dentro de la estrategia Evaluar para Avanzar. También 2019, fue histórico para el departamento del Chocó, cuando la prueba Avancemos 4º, 6º, 8º se aplicó en línea a 546 estudiantes en tres municipios del departamento.

“En esta oportunidad, el Icfes trasladó los equipos y aseguró la conectividad en las diferentes instituciones para que los estudiantes pudieran desarrollar la prueba”, recordó la Directora General de la Entidad, quien recalcó que todos estos esfuerzos hacen parte de la gran política de inclusión a la que hace 4 años le apostó la Entidad, gracias a la cual busca llegar a todos los rincones de Colombia aprovechando las nuevas tecnologías. Una política que, sin duda, se ha convertido en el sello distintivo del Icfes.

Todas estas acciones han llevado al Instituto a implementar otra innovación: la puesta en marcha de las pruebas adaptativas, las cuales consisten en hacer preguntas al estudiante y, dependiendo del desempeño en la primera respuesta, el computador lanza la siguiente pregunta con mayor o menor grado de dificultad. Esto es realmente importante porque es una dinámica evaluativa que da muchas más luces sobre el desempeño del estudiante y sobre lo que es capaz de hacer.

Expertos en educación reunidos en Barranquilla el Décimo tercer Seminario Internacional de Investigación sobre la Evaluación de la Educación, encabezados por Luis Eduardo Jaramillo, Jefe de la Oficina de Investigaciones del Icfes, coincidieron en que en el 2030, el Icfes será un referente a nivel latinoamericano posicionado dentro de los primeros tres países por la innovación, la calidad de sus procesos sostenibles de evaluación e investigación; con autonomía técnica y apalancado en el liderazgo de su talento humano altamente calificado, el uso estratégico de tecnología de punta y un enfoque incluyente para impulsar la transformación de la educación en el país.

10. Oficina de Control Interno

La Oficina ha venido consolidando paulatinamente el ejercicio de los cinco (5) roles que le corresponden por Ley y que se constituyen en elementos fundamentales para evaluar el avance en el logro de los objetivos institucionales. Los principales resultados alcanzados en cada uno de los roles son los siguientes:

1. **Direccionamiento Estratégico:** Se ha buscado generar valor agregado para la toma de decisiones en el Instituto, a través de recomendaciones soportadas en las evaluaciones que se realizan desde la oficina. Entre los principales logros se destacan: 1) Se realizó revisión y actualización de la caracterización, procedimientos, instructivos, formatos, indicadores y riesgos del proceso a cargo de la Oficina de Control Interno.

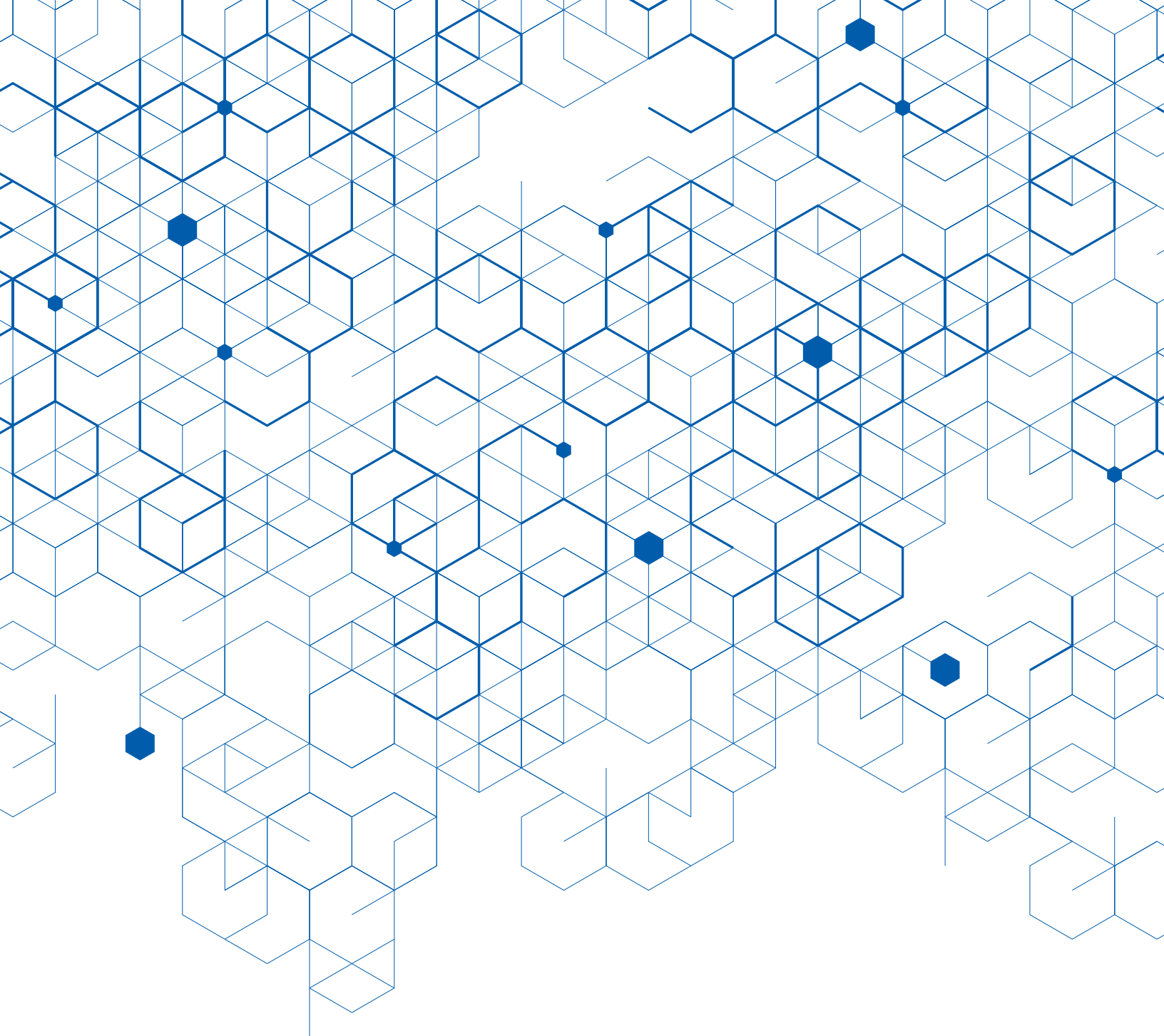
- 2) Se ha logrado la consolidación de un equipo de trabajo en la Oficina de Control Interno que se capacita permanentemente en temas de auditoría, seguimiento y riesgos. 3) Se presentó al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno los resultados de las auditorías adelantadas durante la vigencia para efectos de promover la toma de decisiones para el mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno del Instituto.
2. Enfoque hacia la prevención: Los aportes de la oficina buscan prevenir a través de recomendaciones generadas en los distintos comités donde participa y la entrega de recomendaciones a través de sus informes. Al respecto, se destaca: 1) La oficina realizó talleres internos en temáticas como: Normas Internacionales de Auditoría (Lecciones aprendidas), riesgos y roles de la Oficina de Control Interno, según guía de roles actualizada, durante los meses de junio y agosto de 2019. 2) Se realizaron talleres dirigidos a los servidores en el Instituto, en temas claves como son: planes de mejoramiento, capacitación teórica y práctica acerca de las tres líneas de defensa, Riesgo y Programa Antifraude y capacitación en Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión. 3) Finalmente, la Oficina de Control Interno participó en el Comité de Conciliación, Comité Directivo, Comité Institucional de Gestión y Desempeño y ha liderado el Comité de Coordinación de Control Interno de la Entidad.
 3. Evaluación de la gestión del riesgo: Periódicamente se hace revisión de la totalidad de los riesgos identificados por los responsables de los procesos de la entidad y se emiten recomendaciones para su mejora y para la optimización en la aplicación de controles. A este respecto, se revisaron 54 riesgos identificados en los 16 procesos, verificando los 118 controles establecidos en los mismos.
 4. Evaluación y seguimiento: A través de la auditoría interna se ha consolidado el ejercicio de la evaluación permanente a la gestión y la generación de planes de mejoramiento cuando ello lo amerita. En lo corrido de la vigencia se realizaron siete (7) auditorías de gestión a los siguientes procesos: Gestión Financiera, Gestión de Abastecimiento, Gestión del Talento Humano, Gestión de Tecnología de la Información, Gestión de la Contratación, Calificación y Publicación de Resultados de la prueba ECDF Cohorte III, Gestión de Análisis y divulgación.

Así mismo, se coordinaron las dos auditorías a los Sistemas de Gestión en el Instituto: Auditoría Interna de Calidad y Auditoría Recertificación Sistema de Gestión de la Calidad – ICONTEC. Finalmente, durante la vigencia 2019 se ejecutaron oportunamente los informes y de ley y los seguimientos establecidos en el Plana Anual de Auditorías.
 5. Relación con entes externos de control: La oficina está atenta a la oportuna remisión de información a los entes externos de control y a la respuesta de los requerimientos que dichas instituciones realicen. Al respecto, se establecieron procedimientos para el trámite de respuestas a requerimientos de entes de control.

Por lo señalado, la Oficina de Control Interno ha buscado permanentemente fortalecer su capacidad operativa para generar mejores evaluaciones que aporten recomendaciones oportunas y de valor agregado a la gestión institucional.

Oportunidad  Estratégica

icfes 
mejor saber



Oportunidad  Estratégica

icfes 
mejor saber