

## INFORME RENDICIÓN DE CUENTAS

INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN – ICFES

DICIEMBRE DE 2013

## Tabla de Contenido

Introducción .....	3
I. Planeación Estratégica y su alineación con la misión y visión del sector educativo ..	3
I. Gestión de la Evaluación .....	6
<i>Saber 3°, 5° y 9°</i> .....	6
<i>Saber 11</i> .....	8
<i>Saber Pro</i> .....	8
<i>Otros servicios del ICFES</i> .....	9
II. Gestión de Investigación .....	12
IV. Desarrollo Institucional .....	14
a. <i>Gestión de Calidad</i> .....	14
b. <i>Gestión de Tecnología</i> .....	14
c. <i>Atención al Ciudadano</i> .....	14
d. <i>Gestión Contractual</i> .....	15
e. <i>Gestión Jurídica</i> .....	16
f. <i>Gestión del Talento Humano: Desarrollo de una Cultura Organizacional</i> .....	17
g. <i>Fortalecimiento de la Gestión Financiera</i> .....	17

## Introducción

Este documento presenta las principales actividades y logros del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES en el periodo 2010 – 2013. Este periodo estuvo marcado por cambios de fondo en el Instituto, como consecuencia de la promulgación de la Ley 1324 de 2009, que le otorgó a la entidad la misión de evaluar la calidad de la educación colombiana en sus distintos niveles, así como la de adelantar investigaciones sobre los factores que inciden en los resultados de dichas evaluaciones. Para dar cumplimiento a lo establecido en esta norma, se llevó a cabo una reestructuración del Instituto, mediante la cual se creó la Dirección de Evaluación como instancia responsable del diseño de instrumentos, calificación, análisis de los datos, análisis de los resultados, producción de reportes e informes de resultados para los diferentes grupos de usuarios, y divulgación de los mismos a distintos públicos. También se creó la Oficina Asesora de Proyectos de Investigación, encargada de promover, directamente o a través de terceros, el desarrollo de estudios acerca de las evaluaciones y los factores que afectan los resultados. De igual manera, se reorganizaron otras dependencias, a fin de darle todo el soporte requerido a la gestión institucional. Todo lo anterior se enmarcó en un cuidadoso ejercicio de planeación estratégica, que abarca el periodo 2010 – 2014 y que es la “carta de navegación” de las actividades realizadas en estos años.

Este informe consta de cuatro capítulos: el primero presenta la planeación estratégica y su alineación con el sector educativo. El segundo describe las principales actividades relacionadas con la gestión de evaluación de las pruebas a cargo del Instituto, el tercero muestra el trabajo que el ICFES adelantó en materia de la gestión de investigación; finalmente, el cuarto refiere el proceso de desarrollo institucional.

### I. Planeación Estratégica y su alineación con la misión y visión del sector educativo

Con base en la Ley 1324 de 2009 y en la visión y misión del sector educativo como un todo, la misión del ICFES es “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 mejorarla”.

El primer reto que el ICFES afrontó con la promulgación de la Ley 1324 fue transformar la entidad de una entidad pública que dependía del presupuesto nacional a una empresa estatal de carácter social, reto que implicó cambiar todo su modelo de operación para ser una empresa autosostenible como lo es hoy en día. Para lograr este gran reto se formuló el Plan Estratégico 2010-2014, el cual estableció ocho temas estratégicos: generación de información para mejorar la calidad educativa, generación de valor, efectividad en el uso de recursos físicos, gestión de investigación, excelencia operacional, gestión tecnológica, gestión del conocimiento y gestión del talento humano. Dentro de estos temas estratégicos se plantearon objetivos como la reestructuración de los exámenes de Estado, la gestión de investigaciones, el cambio administrativo que requería la nueva naturaleza jurídica de la empresa y la implementación y seguimiento a su marco estratégico. Este proceso de planeación estratégica realizado en 2010 definió que su visión es la siguiente: “en el 2013 seremos reconocidos como expertos en evaluación y fuente válida de información y conocimiento, indispensables en la formulación de planes de mejoramiento continuo y política pública sobre la calidad de la educación y formación del talento humano”.

Para cumplir con esta visión, el ICFES implementó una estructura basada en procesos que soporta los nuevos retos en el campo de la evaluación de la educación. El gráfico 1 presenta el mapa de procesos que ha permitido el crecimiento y desarrollo del ICFES como empresa.

**Gráfico 1. Mapa de Procesos ICFES**



Fuente: ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

Dentro del ejercicio de la implementación y el seguimiento a su marco estratégico, el desarrollo de las actividades de evaluación e investigación durante el periodo 2010 – 2013, al igual que los nuevos retos en ámbitos como el desarrollo tecnológico e institucional, motivaron la revisión en 2013 de un nuevo ejercicio de planeación estratégica para el periodo 2014 – 2020. En el mismo se definió la MEGA (meta grande y ambiciosa) del ICFES, los horizontes de crecimiento y el mapa estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard. A continuación se presentan algunos de estos resultados:

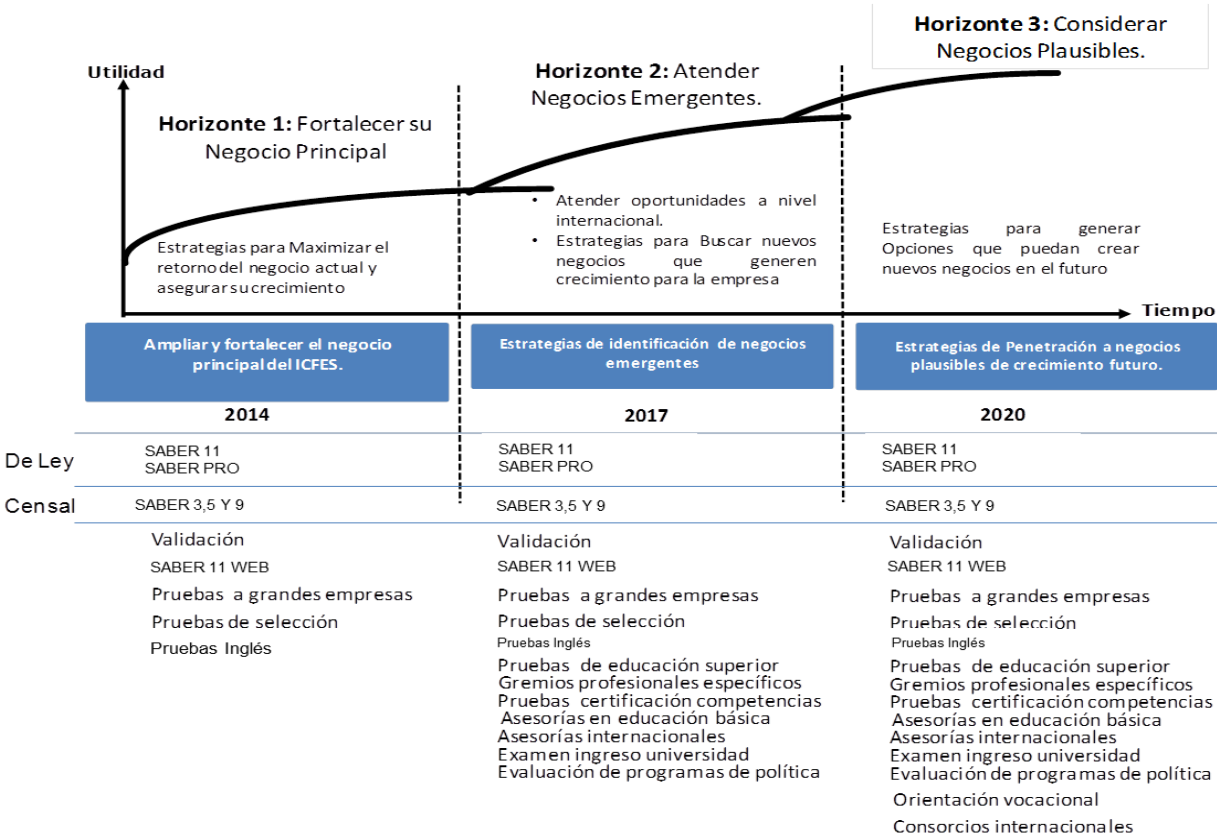
MEGA del ICFES: en el 2020 el ICFES será la entidad de evaluación de la educación más importante de América Latina, reconocida por la calidad y pertinencia de sus mediciones y su incidencia en todo el sector educativo. Así mismo, el ICFES habrá incursionado estratégicamente y con éxito en nuevos servicios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

El logro de esta MEGA requiere:

- Nuevas formas de contratación y exploración de alternativas a nivel internacional.
- Vinculación y retención de personal idóneo.
- Acceso a referenciación y asesorías internacionales.
- Actualización tecnológica.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional y gestión del conocimiento.
- Nuevos aspectos financieros (normatividad internacional, manejo tributario y cambiario, normatividad de precios de transferencia).
- Fortalecimiento de la planeación institucional.
- Desarrollar y fortalecer competencias para el control y estandarización de los procesos y los proveedores.

Además, para alcanzar sus objetivos estratégicos, el ICFES debe iniciar la estabilización del negocio principal e identificar los negocios emergentes, así como los negocios plausibles. Para ello definió los horizontes de crecimiento a través de los años, como se puede observar en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Horizontes de crecimiento del ICFES 2014 - 2020**

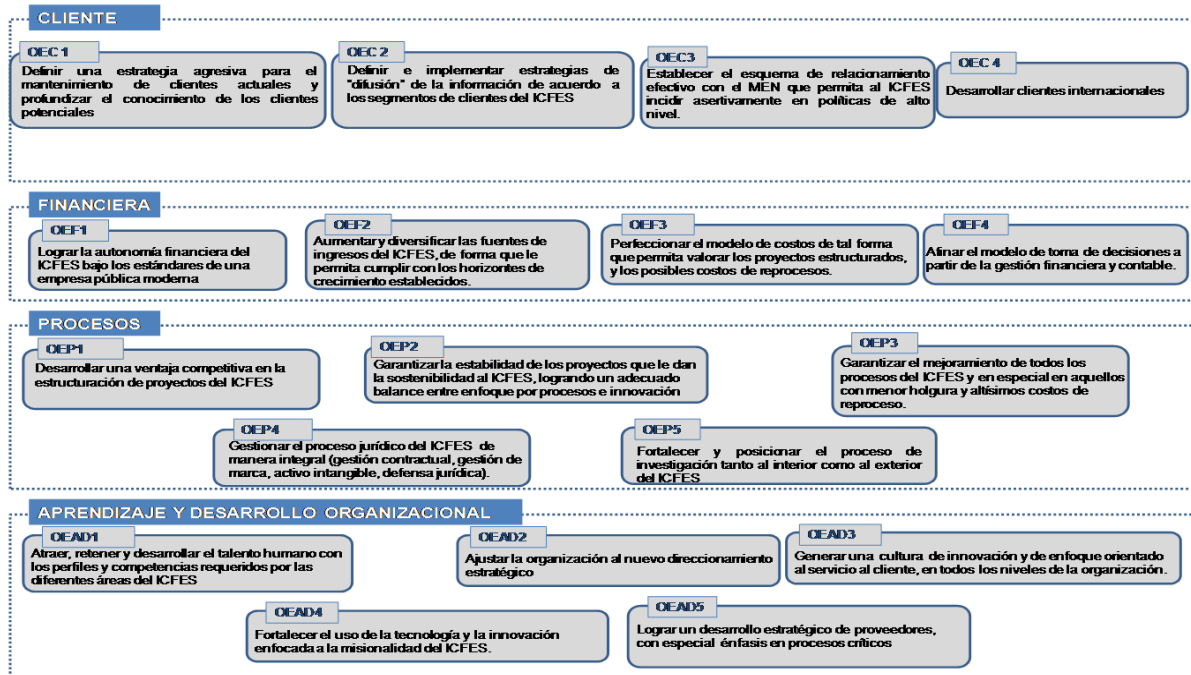


Fuente: ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

Finalmente, el ICFES formuló el mapa estratégico mediante la formulación de los objetivos estratégicos de la entidad en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, como se aprecia en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Objetivos estratégicos del ICFES para el periodo 2014 – 2020**

**MEGA:** 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.



Fuente: ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

### I. Gestión de la Evaluación

En relación con la gestión de evaluación el ICFES ha estado comprometido con el mejoramiento de las evaluaciones con una alta pertinencia educativa y bajo estándares internacionales de calidad. Con este fin, se fortalecieron las pruebas Saber 3°, 5° y 9°, Saber 11 y Saber Pro. Es importante anotar que, durante el periodo analizado, el Instituto se concentró en el mejoramiento de los instrumentos de medición y en su alineación, de manera que sea posible observar el comportamiento de un conjunto de competencias básicas (genéricas en educación superior) en los niveles educativos evaluados. De la misma manera se mejoraron los informes y reportes agregados con el fin de hacerlos más comprensibles y facilitar su uso para la toma de decisiones.

Los principales avances en el periodo considerado fueron los siguientes:

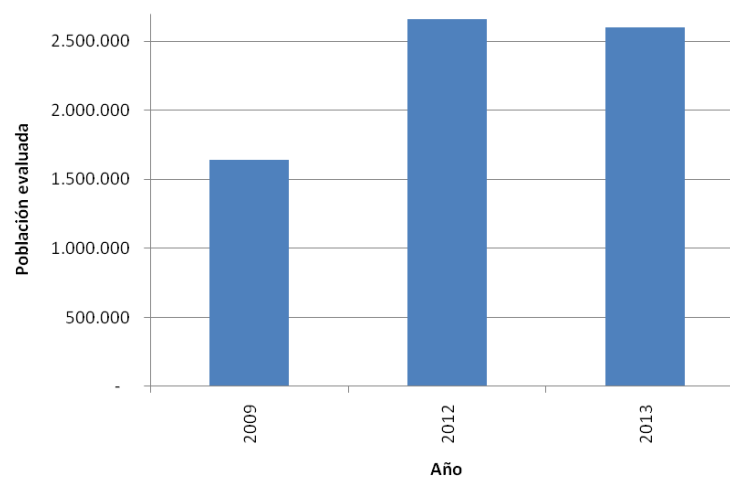
#### **Saber 3°, 5° y 9°**

El propósito principal de Saber 3°, 5° y 9° es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización periódica de mediciones del desarrollo de competencias de los estudiantes de educación básica, como indicador de calidad del sistema educativo. Las principales acciones adelantadas se enuncian a continuación.

- Desarrollo de un aplicativo en web para la consulta de reportes de resultados de instituciones educativas, municipios y departamentos. Además, de presentar la información de resultados, dicho aplicativo contiene guías y textos de ayuda para orientar a los usuarios en la consulta e interpretación de cada uno de los resultados de las pruebas.
- Construcción de cerca de 3.000 preguntas para las áreas y grados evaluados con estas pruebas.
- Diseño, pilotaje y aplicación de pruebas de lenguaje y matemáticas para estudiantes de tercer grado, que empezaron a ser evaluados a partir de la aplicación de Saber 3°, 5° y 9° en 2012.
- Diseño, pilotaje y aplicación de pruebas de competencias ciudadanas (de tipo cognitivo y no cognitivo) para estudiantes de quinto y noveno grados. Estas pruebas empezaron a ser aplicadas en 2012.
- Realización de jornadas de capacitación para secretarías de educación y directivos de las instituciones educativas de todo el país en los aspectos operativos de la aplicación de las pruebas, dado que las mismas son administradas en cada colegio bajo la responsabilidad de su rector. En el periodo se llevaron a cabo 349 sesiones de capacitación presencial en 162 municipios, además de capacitación virtual a través de la producción de contenidos para web (documentos, presentaciones, aplicativos, videos y programas de televisión).
- Aplicación de las pruebas a más de 2 millones de estudiantes de los grados tercero, quinto y noveno, en 2012 y 2013 (a partir de 2012, y por decisión del Ministerio de Educación Nacional, esta evaluación se realizará anualmente).
- Elaboración de ocho informes de resultados a partir de los datos de la aplicación realizada en 2009. Estos abarcaron desde encuestas curriculares a los docentes de las áreas evaluadas, encuestas de percepción de los estudiantes sobre estas pruebas, informe técnico, comparación de resultados para cinco ciudades, hasta el informe nacional de resultados. Estos documentos están publicados en la página web del Instituto.

A continuación se puede ver en el gráfico 4 como ha sido el comportamiento del número de estudiantes evaluados a través de las pruebas Saber 3°, 5° y 9°:

**Gráfico 4. Número de estudiantes de educación básica evaluados a través de las pruebas Saber 3°, 5° y 9°**



Fuente: ICFES. Subdirección de Información.

### Saber 11

Saber 11 tiene como propósito medir las competencias de los alumnos que culminan su educación media y proveer información a las instituciones de educación superior para los procesos de selección de aquellos interesados en ingresar a este nivel educativo. Los resultados de esta prueba permiten apoyar los procesos de autoevaluación y mejoramiento institucional pues proveen información pertinente a las instituciones educativas sobre sus resultados. Además, Saber 11 provee al Ministerio y a las Secretarías de Educación insumos – como indicadores de la calidad educativa – para la definición, implementación y desarrollo de políticas educativas que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan Sectorial.

Saber 11 se aplica dos veces al año, una durante el primer semestre para colegios calendario B y otra en septiembre para colegios calendario A. La población atendida en cada uno de estos años es cerca de 700.000 usuarios como lo muestra el cuadro 1.

**Cuadro 1. Población evaluada e inscrita por año**

Examen	2013		2012		2011		2010	
	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados
Saber 11°	682.507	682.481	694.800	671.218	671.471	651.029	723.822	711.962
Pre Saber 11°	40.921	40.921	46.273	33.884	83.081	71.956	ND	ND
Validantes	10.844	10.756	10.894	9.331	13.267	11.304	13.387	11.855

Fuente: ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

En 2010, el Decreto 869 reglamentó el examen de Estado de la educación media, Saber 11°, y definió sus objetivos:

- Selección, nivelación y prevención de la deserción en la educación superior.
- Monitoreo de la calidad de las instituciones educativas, a partir de los estándares básicos de competencias establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Dar información para estimación del valor agregado de la educación media y de la educación superior.

El logro de estos objetivos implicó el desarrollo de un proceso de alineación del examen Saber 11°, tanto con los estándares básicos definidos por el MEN, como con el examen Saber Pro, con el que se mide la calidad de la educación superior, a fin de generar la medida de valor agregado entre ambos niveles educativos. Este proceso de alineación contó con la asesoría de expertos nacionales e internacionales, así como con la realización de estudios y validaciones de varios elementos con diversos grupos de interés, especialmente jefes de admisión de instituciones de educación superior, decanos y docentes universitarios y, más recientemente, con rectores de colegios y secretarías de educación.

La alineación de los exámenes trajo consigo ajustes en todas las pruebas, en especial en Saber 11°. En 2013 se consolidó la propuesta de estructura de Saber 11° en el marco de la alineación de los exámenes y se avanzó en la construcción y validación de los módulos de prueba que se aplicarán a partir del segundo semestre de 2014. Las mejoras que se introducen al examen permitirán producir indicadores más robustos de la calidad de la educación media tanto a nivel individual como de establecimiento evaluado, mejorar su poder predictivo frente a la educación superior y, no menos importante, medir el valor agregado de la educación superior.

### Saber Pro

Saber Pro evalúa las competencias genéricas y específicas de los estudiantes que finalizan un programa de educación superior (técnica, tecnológica o universitaria). Esta prueba proporciona información para la comparación entre programas, instituciones y metodologías, mostrando cambios en el tiempo y



ayudando en la construcción de indicadores de evaluación de la calidad de los programas, instituciones y del servicio público educativo.

Desde 2010 se han llevado a cabo dos aplicaciones al año, una en cada semestre. Es importante destacar el crecimiento de la población evaluada a partir de este año, que pasó de 206.328 en 2010 a 337.920 en 2013, como consecuencia de la obligatoriedad de su presentación como uno de los requisitos para la graduación del programa de educación superior cursado (ver cuadro 2). El ICFES también realiza la aplicación de Saber Pro a estudiantes de educación superior que se encuentran en el exterior. En 2013 se atendieron 317 estudiantes en 34 ciudades en el exterior.

**Cuadro 2. Población evaluada e inscrita por año**

Saber Pro	2013		2012		2011		2010	
	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados	Inscritos	Evaluados
Junio y Noviembre	343.652	337.920	262.394	259.444	267091	252739	212.115	206328
Estudiantes SENA	57.713	57.711	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente. ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

Con el fin de fortalecer esta prueba, y con el apoyo técnico del Consejo Australiano para la Investigación Educativa y de SK Partner, se realizó la definición de competencias genéricas, en concordancia con las definiciones establecidas por el MEN. Asimismo, se avanzó en la definición de la oferta de módulos específicos que cubren aspectos comunes a grupos de programas. Esta definición se ha hecho conjuntamente con las respectivas asociaciones de facultades y cuenta con la asesoría de expertos nacionales e internacionales.

Entre 2011 y 2012 se construyeron marcos y especificaciones de prueba para 40 módulos específicos, 8 de competencias genéricas y 21 específicos comunes. Fueron construidas 480 preguntas para la evaluación de las competencias genéricas y 3.600 para módulos específicos.

Con el fin de promover un uso más efectivo de los resultados generados en esta prueba, se ha realizado una intensa campaña de divulgación sobre los cambios efectuados a la prueba, en cuanto a sus objetivos, qué evalúa, a quiénes evalúa, y cómo interpretar la información consignada en cada uno de los reportes de resultados. Para ello, se han llevado a cabo charlas presenciales y virtuales, y se han producido materiales escritos y audiovisuales, que están disponibles en la página web institucional para consulta y descarga.

### **Otros servicios del ICFES**

Atendiendo a la misión institucional, establecida en la Ley 1324 de 2009, de “realizar otras evaluaciones que le sean encargadas por entidades públicas o privadas y derivar de ellas ingresos”, el ICFES gestionó proyectos con diferentes entidades, para el diseño, construcción y aplicación de pruebas. Durante los años 2010 a 2012 desarrolló los proyectos que se presentan a continuación, con un importante aumento en número de evaluados e ingresos económicos, de año a año.

En cuanto a los servicios de evaluación prestados a entidades del sector educativo, el ICFES realizó proyectos con las Secretarías de Educación de Antioquia, Medellín, Turbo, Bogotá, Manizales y Cali. Además, le prestó sus servicios al MEN y SENA. En promedio el Instituto atendió más de 128.000 personas anualmente con estos proyectos. A continuación en el cuadro 3 se detallan los proyectos con entidades del sector educativo:

**Cuadro 3. Proyectos con entidades del sector educativo**

Servicio	2010	2011	2012	2013
Secretaría de Educación de Medellín		Pre Saber 11° 3.600 estudiantes		
Secretaría de Educación de Antioquia		Pre Saber 11° 25.000 estudiantes		
Secretaría de Educación de Turbo		Pre Saber 11° 350 estudiantes		
Secretaría de Educación de Bogotá			Sobremuestra PISA 2.500 estudiantes Sobremuestra Saber 3°,5° y 9° 15.000 estudiantes	
Secretaría de Educación de Manizales y Fundación Luker			Sobremuestra PISA 2.500 estudiantes	
Secretaría de Educación de Cali			Sobremuestra PISA 2.500 estudiantes	
Concurso Ascenso Docente - MEN			Aplicación pruebas ascenso a la carrera docente 56.062 docentes	Aplicación pruebas ascenso a la carrera docente 68.022 docentes
Concurso Ingreso Docente - CNSC				Diseño, construcción y aplicación pruebas para ingreso a la carrera docente 301.594 docentes
SENA I				Aplicación prueba Saber Pro, para aprendices SENA 14.854 aprendices
MEN Inglés				Prueba diagnóstica Inglés para docentes oficiales 8.200 docentes
SENA II				Aplicación prueba Saber Pro para aprendices SENA 31.146 aprendices

Fuente: ICFES. Proyectos Especiales. Dirección General.

Durante el 2013, el ICFES también realizó pruebas para otras entidades públicas, en las que se encuentra la Policía Nacional, el INPEC, el Fondo de Prevención Vial y la Cárcel Distrital. El proyecto de la Policía Nacional consistió en la aplicación de pruebas de ascenso de grado de mayores y patrulleros. Para el caso del INPEC y Cárcel Distrital, los proyectos que el ICFES realizó fueron la aplicación de las pruebas Saber 11, Saber Pro y validación en general para el primero, mientras que el último solamente aplicó la prueba Saber 11. Finalmente, el proyecto del Fondo de Prevención Vial consistió en la aplicación de pruebas de seguridad vial. A continuación se presenta un cuadro resumen de estos proyectos:

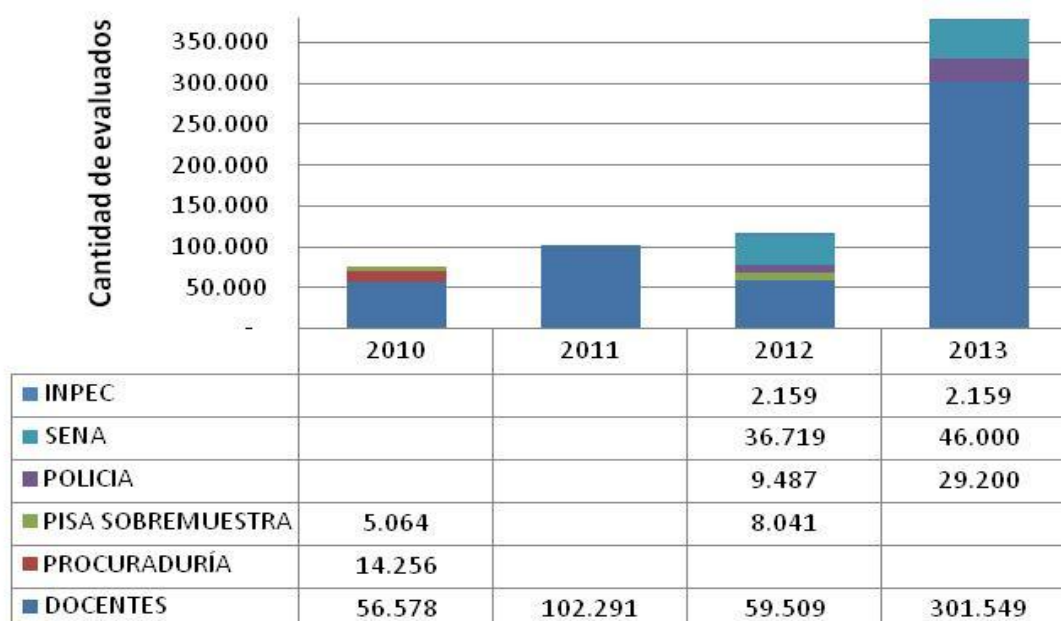
**Cuadro 4. Proyectos con otras entidades**

Servicio	2013
Contrato Cárcel Distrital	Aplicación Saber 11º, internos. 45 internos
Contrato FPV	Diseño prueba seguridad vial
Contrato INPEC	Aplicación Saber 11º, Saber Pro y Validación General. 2.821 internos
PONAL Mayores	Prueba ascenso grado Mayor a Coronel. 200 mayores
PONAL Patrulleros	Prueba ascenso a patrulleros PONAL. 29.000 patrulleros

Fuente: ICFES. Proyectos Especiales. Dirección General.

El número total de personas evaluadas en los proyectos realizados por el ICFES para entidades del sector educativo y otros sectores creció sustancialmente pasando de 56.578 en 2010 a 301.549 en 2013, ver siguiente gráfico.

**Gráfica 5: Número de evaluados en proyectos especiales del ICFES 2010-2013**



Fuente: ICFES. Proyectos Especiales. Dirección General.

## II. Gestión de Investigación

A partir de la promulgación de la ley 1324 de 2009, la misión del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, ICFES, tiene dos frentes: por una parte, ofrecer servicios de evaluación de la educación en todos sus niveles y, por otra, adelantar investigaciones sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de aportar información para mejorar la calidad de la educación. Para promover investigación en este campo, el ICFES formuló un Programa de Investigación sobre Calidad de la Educación. Este programa ha promovido una política de acceso a las bases de datos que contiene los resultados de las evaluaciones que aplica, para el desarrollo de investigaciones, manteniendo protegida la identidad de las personas que toman las pruebas y de las preguntas que se encuentran en éstas.

Esta política de acceso a los resultados de las evaluaciones ha estado acompañada por dos invitaciones anuales a presentar propuestas de investigación, adelantadas mediante un proceso competitivo, que financian estudios sobre la materia que empleen los resultados de las pruebas que aplica el instituto.

En el período 2010 – 2013, se realizaron 8 invitaciones dirigidas a estudiantes de maestría y doctorado y a grupos de investigación. De los proyectos inscritos a estas invitaciones, el ICFES financió un total de 45 (13 son del 2013) investigaciones para lo cual destinó alrededor de \$742.000.000 en el periodo analizado. Estos proyectos son divulgados en diferentes espacios (página web, seminario de investigación, conferencias académicas, publicaciones en revistas indexadas) con el fin de que sus resultados puedan ser utilizados por la comunidad académica en acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad.

Como mecanismo de apoyo a los investigadores que quieran hacer uso de los datos generados por el ICFES, el programa de investigación dicta talleres de capacitación en el uso de las bases de datos y metodologías de investigación. Desde el 2010 se han realizado más de 25 talleres los cuales han capacitado más de 650 personas en varias ciudades del país como Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena, Manizales, entre otras.

El Seminario de investigación sobre la calidad de la educación fue concebido como un espacio académico anual para la presentación de estudios innovadores adelantados por investigadores nacionales e internacionales, además de los trabajos más destacados financiados por el Programa de Investigación. El seminario es un espacio académico anual para presentación de estudios sobre calidad educativa que busca ser un referente académico por presentar trabajos rigurosos, recientes e independientes; un espacio de diálogo de investigadores de varias disciplinas, educadores de todos los niveles de la educación, y diseñadores de política, interesados en el mejoramiento de la calidad educativa. El seminario tiene auditorios en línea en distintas regiones del país, con participación doble vía, y acceso de sus conferencias offline, en cualquier momento del año, en la página web del Instituto, para los interesados. Hasta el momento se han realizado cuatro seminarios Internacionales de investigación con un promedio de 500 asistentes anuales.

De otra parte el Programa de Investigación adelanta estudios rigurosos sobre calidad educativa entre los que se destacan:

### Estudios sobre el valor agregado de la educación superior en Colombia

Los modelos de valor agregado son modelos estadísticos que buscan medir cambios en el logro académico en un periodo de tiempo y atribuir el cambio a la asistencia a una institución educativa. Estos modelos controlan por las diferencias en las características de los estudiantes a su ingreso, y/o logros académicos previos, así como por las diferencias en los contextos en los que los programas operan.

Colombia se encuentra en una posición única para poder estimar el valor agregado de la educación superior, ya que cuenta con una prueba al ingreso a este nivel educativo (Saber 11) y otra a la salida (Saber PRO). Esta situación, así como el mandato legal que establece como uno de los objetivos del examen Saber PRO medir el valor agregado, llevaron al ICFES a adelantar un proyecto de investigación que permita definir la manera más adecuada de hacer esta medición para posteriormente reportarla a las instituciones.

#### Estudio de Factores Asociados y Pruebas de Acción y Actitudes Ciudadanas de Saber 3°, 5°, y 9°

El estudio de factores asociados y las pruebas de acciones y actitudes ciudadanas a Saber 3°, 5° y 9° han contribuido al desarrollo de la medición de aptitudes, conocimientos y competencias a través de estudios de alta calidad técnica y metodológica sobre los aspectos contextuales que permiten explicar los desempeños de los estudiantes en las evaluaciones realizadas por el Instituto. En particular, los resultados de estos estudios permiten profundizar en la comprensión de cómo la complejidad de las relaciones que se producen en la escuela interactúan con el desempeño de los estudiantes; enriquecer el análisis de los resultados de los estudiantes en la prueba Saber con la descripción de las características de las familias y la organización de los sistemas educativos a diferentes niveles: la escuela, el aula y el hogar; proveer elementos concretos para orientar la definición de políticas y los programas específicos de mejoramiento de la calidad de la educación.

La Oficina de Investigación ha estado a cargo del diseño, definición, análisis y publicación de los resultados de aspectos contextuales de Saber 3°, 5° y 9°. En esta medida, las principales actividades desarrolladas durante el periodo 2013, se han concentrado en:

- Análisis de ítems y generación de escalas para las pruebas de acciones y actitudes ciudadanas.
- Análisis y estimación de resultados a nivel de establecimientos educativos, nacionales y territoriales.
- Publicación de resultados a nivel de establecimiento educativo.
- Publicación de resultados a nivel agregado nacional, entidades territoriales, municipios y departamentos.
- Elaboración de 69 guías de orientación.
- Informe nacional de resultados censales incluyendo un comparativo entre entidades territoriales, prueba de Competencias Ciudadanas.
- Generación base de datos para investigación con una publicación en ftp.
- Seminario de presentación de resultados nacionales y uso de bases de datos para investigación.
- Revisión marco conceptual del estudio de factores asociados.
- Asesoría internacional aspectos metodológicos de generación de constructos.
- Análisis de resultados y elaboración de informe con Wolfram Schultz: ICCS 2009- Saber 2012.
- Diseño y validación cuestionario sociodemográfico 3° grado.
- Apoyo en la definición de estructura del instrumento de Seguridad vial.

Otras líneas de investigación en las que se ha centrado el trabajo investigativo del ICFES son:

- Estudios sobre preparación artificial para los exámenes.
- Estudios sobre predictividad de éxito en la educación superior.
- Estudios sobre indicadores de calidad de la educación.

#### IV. Desarrollo Institucional

En función de su transformación en empresa de carácter social de naturaleza especial, el ICFES debe afrontar nuevos retos desde el punto de vista operativo, administrativo y financiero, por lo que fue necesario replantear su modelo de negocio, a fin de propiciar un nivel diferente de respuesta a los cambios del entorno, optimizar los procesos y lograr una operación costo-eficiente, soportada y diferenciada por la tecnología.

##### **a. Gestión de Calidad**

En 2010, el Instituto diseñó e implementó su Sistema de Gestión de Calidad – SGC -, dando de esta forma cumplimiento a lo establecido en la Ley 872 de 2003. El SGC fue objeto de auditoría externa por parte del ICONTEC, entidad que certificó que el SGC del Instituto cumple con los requisitos especificados en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTC GP 1000:2009. Durante los años 2011 y 2012, el ICFES mantuvo la certificación de calidad, y en el 2013 fue objeto nuevamente de auditoría por parte del ICONTEC y le fue renovado el certificado. Estas certificaciones muestran la confianza y uniformidad de los resultados de la gestión del Instituto.

##### **b. Gestión de Tecnología**

El desarrollo tecnológico del ICFES se adelanta en el marco de un proyecto denominado Plan de Tecnología que tiene entre sus objetivos especificar, diseñar, implementar y/o adecuar soluciones informáticas, correspondientes a módulos que permitan apalancar los procesos misionales, y soportar los procesos de apoyo. El sistema del Plan consiste en un conjunto de módulos que tiene como propósito soportar los procesos relacionados con construcción de instrumentos de evaluación, así como con la aplicación de los exámenes, desde la inscripción hasta la entrega de resultados.

Entre los logros alcanzados para el periodo analizado se tienen los siguientes:

- **Nuevo Sistema Misional.** Se avanzó en el desarrollo de los módulos de inscripción, citación, instrumentos de evaluación, aprovisionamiento logístico, publicación de resultados y pregunta abierta.
- **Saber 3°, 5° y 9°.** Mantenimiento e implementación de los módulos de software necesarios para la gestión de las pruebas Saber 3°, 5° y 9°.
- **Bodega de datos e Inteligencia de Negocios.** En la fase 1 se empezó la producción de los almacenes de datos para los procesos de registro, recaudo, resultados y clasificación de planteles. Igualmente se elaboraron 27 reportes para consulta por parte de los usuarios.
- Campañas institucionales sobre buenas prácticas para seguridad de la información.
- **Pruebas Electrónicas.** Se realizaron pilotos de pruebas electrónicas entre las cuales se destaca uno para Saber 11 en marzo de 2013, y otro para Saber Pro en octubre de 2013. Para estos pilotos se utilizó la plataforma TAO, que tiene por objetivo la observación del comportamiento de la herramienta en ambientes productivos, con resultados positivos de cara a las aplicaciones que puedan venir en el futuro.

##### **c. Atención al Ciudadano**

Durante el periodo 2010- 2013 el ICFES consolidó su modelo de servicio al ciudadano generando altos niveles de satisfacción y agregando valor a la toma de decisiones de los procesos misionales con la identificación de oportunidades de mejora orientadas a la prevención del riesgo y a la disminución de las quejas y reclamos.

En el cuadro 5 se presentan los principales resultados para el periodo analizado:

**Cuadro 5. Principales resultados obtenidos en atención al ciudadano, 2010 -2013**

ATENCIÓN AL CIUDADANO					
	2010	2011	2012	2013	Variación
<b>Trámites presenciales</b>	10	3	0	0	<i>Cero trámites presenciales, todos los trámites que la ciudadanía requiera adelantar ante el ICFES, pueden ser realizados por medio electrónico. Se implementó el pago en línea para optimizar el tiempo de inscripción</i>
<b>Peticiones, quejas y reclamos</b>	582.896	32.243	44.829	1.283.629	<i>Se destaca el hecho de que las quejas y reclamos tan solo representan el 0,17% del total de PQRs recibidas.</i>
<b>Encuestas de satisfacción</b>	52.862	76.281	151.290	250.991	<i>El ICFES ha venido realizando un gran esfuerzo con el fin de contar con información adecuada sobre la percepción de sus usuarios y de esta forma emprender las acciones de mejoramiento más conveniente.</i>
<b>Atención electrónica</b>	53.873	74.593	95.563	168.194	<i>Las solicitudes electrónicas aumentaron en un 312,5%</i>
<b>Otros logros</b>	<i>Más de 13 millones de usuarios que pueden consultar sus resultados por Internet En promedio 12 millones de transacciones anuales por la página web.</i>				

Fuente ICFES. Atención al Ciudadano.

El indicador de satisfacción de los usuarios de nuestros servicios ha sido en promedio de 4,5 sobre 5 puntos posibles, lo que refleja el esfuerzo del ICFES durante este periodo para prestar el mejor servicio.

#### **d. Gestión Contractual**

Durante el periodo 2010 -2013, El ICFES consolidó su gestión contractual por medio del abastecimiento estratégico y la estructuración de la cadena de valor extendida a proveedores claves.

El Instituto modificó el modelo de abastecimiento para la aplicación de pruebas, particularmente para los rubros más altos de la contratación de la Entidad. La consolidación del modelo de abastecimiento estratégico permitió:

- Estructurar el abastecimiento como un proceso sistemático de análisis de mercado.
- Asegurar la generación de valor de los servicios contratados por el ICFES.
- Mitigar el riesgo de los contratos realizados en términos de tiempos de entrega, calidad de los productos, garantías del servicio, entre otros.
- Extender la cadena de valor con los proveedores, esto es, involucrarlos como parte integral de los procesos internos del ICFES.
- Permitir la diferenciación de los servicios prestados por la entidad.
- Analizar y desarrollar las estrategias de compras para generar economías de escala.
- Estructurar la capacidad de negociación en los procesos de contratación.

De otra parte, con el ánimo de fortalecer la logística de aplicación de pruebas, el ICFES promovió la contratación de operadores de recurso humano y la separación de la edición, distribución y empaque, los cuales permitieron trabajar con mejores estándares en el ICFES.

**e. Gestión Jurídica**

Durante el periodo 2010 – 2013, la gestión jurídica del ICFES se concentró en la defensa de los intereses institucionales del ICFES, para lo cual se desarrolló el proyecto de Protección y Defensa de Activos Intangibles, orientado hacia la protección de los derechos de propiedad intelectual, derechos de autor y propiedad marcaria, respecto de los bienes y obras de propiedad del ICFES. En el cuadro 6 se pueden apreciar los logros obtenidos en el periodo considerado.

**Cuadro 6. Logros obtenidos en desarrollo del proyecto de protección de activos intangibles, 2010 - 2013**

1	El ICFES ha obtenido el registro de 18 marcas correspondientes productos, bienes y servicios propios de su actividad
2	El ICFES ha hecho oposición a registros marcarios de productos con nombres, emblemas y signos distintivos similares a las marcas registradas por el ICFES
3	El ICFES ha reclamado a terceros la utilización indebida de las marcas de su propiedad
4	El ICFES ha gestionado la definición de los términos de uso y condiciones y protección de derechos de autor de las publicaciones que realiza el ICFES en su página web

Fuente: ICFES. Oficina Asesora Jurídica.

La figura 1 muestra las marcas que se encuentran registradas ante la Superintendencia de Industria y Comercio con el respectivo título de propiedad a nombre del ICFES.

**Figura 1. Facsímiles de las marcas del ICFES registradas ante la Superintendencia de Industria y Comercio**



Fuente: ICFES. Oficina Asesora Jurídica.



Así mismo, en el marco de la legislación de habeas data, en el 2013 se adelantaron las actividades concernientes a la protección de los datos que se almacenan y reposan en las bases de datos del ICFES, específicamente:

- Tratamiento de datos personales;
- Confidencialidad de la información;
- Análisis del suministro de información por parte de ICFES a terceros;
- Asesoría y Gestión para la implementación de la política de seguridad de la información; y los manuales de tratamiento de datos personales.

**f. Gestión del Talento Humano: Desarrollo de una Cultura Organizacional**

En el periodo 2010-2013 el ICFES definió como uno de sus retos el mantener y potenciar uno de sus grandes activos estratégicos “Capital humano especializado en evaluación” para lo cual ha venido desarrollando año a año su plan de desarrollo del talento humano y el proyecto de mejoramiento de la cultura organizacional. Dentro de los logros en este tema se destacan:

- Implementación del Plan de Desarrollo de Talento Humano (plan de bienestar social, capacitación, salud ocupacional e incentivos) con un presupuesto promedio anual de 500 millones de pesos.
- La vinculación de pasantes universitarios, lo cual ha tenido un impacto positivo en el soporte a los procesos misionales y administrativos. Este programa de pasantías busca atraer nuevos talentos al Instituto; en primera instancia se busca que la conozcan y, a corto tiempo, se interesen en formar parte de él.
- Programa de Coaching para Líderes.
- Modelo de selección de personal por mérito a través de publicaciones de ofertas y medición de competencias y calidades de los candidatos.

**g. Fortalecimiento de la Gestión Financiera**

Durante el periodo 2010 – 2013 se realizaron cambios a nivel financiero, derivados de la transformación del ICFES hacia una empresa de carácter social de naturaleza especial, y por ende su obligación de ser autosostenible.

En primer lugar, se cambió la estructura presupuestal aplicable a entidades públicas de Empresas Industriales y Comerciales del Estado ya que legalmente, la nueva naturaleza del ICFES asimilable a las Empresas Sociales del Estado (ESE), así lo exige. Por tal motivo, el Instituto trabajó en los cambios requeridos en las plataformas tecnológicas que soportan la operación financiera, incluyendo los procedimientos internos del área para la programación, ejecución y control de los recursos financieros.

A partir de lo anterior, se implementó un sistema de gestión integrado de información – llamado ERP (Enterprise Resource Planning) -, donde se consolidaron las operaciones, a través de flujos de procesos, en todas las áreas que intervienen en la contratación, manejo de almacén, presupuesto, nómina, ingresos y egresos para reflejarlas en los estados financieros de forma coherente y oportuna.

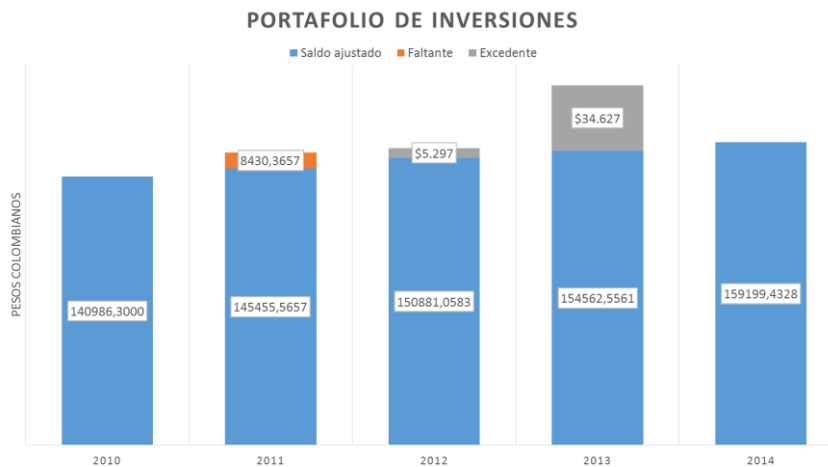
También se implementaron procedimientos de registro contable de los instrumentos de evaluación contruidos en los activos intangibles del ICFES, lo que refleja de mejor manera el valor de la empresa.

De igual forma, se definió la estructura de análisis y presentación de los estados financieros básicos para la adecuada gestión empresarial por parte de la Junta Directiva. Esto comprendió el registro de intangibles en el balance general, la adecuación del estado de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de caja indirecto, lo cual refleja de mejor manera el manejo de los recursos para la inversión y gasto operacional así como aquellos de la inversión social.

Con el proceso de modernización, el ICFES tiene la administración y uso del patrimonio en títulos TES, con el fin de que se utilice como capital semilla para su sostenimiento y crecimiento operacional. Por tal motivo, la gestión de ese patrimonio se convirtió en un importante objetivo financiero ante el cual se desarrollaron e implementaron varias estrategias durante este período, entre las que se cuentan:

- Implementación del Comité de Inversiones: Este Comité está integrado por funcionarios de diferentes áreas del ICFES, quienes analizan y monitorean el flujo de ingresos y gastos presentes y proyectados, el valor de mercado del portafolio y las alternativas de inversión para tomar decisiones de manejo de los recursos financieros de la empresa que optimice su uso bajo condiciones de mínimo riesgo.
- Desarrollo de herramientas de gestión de inversiones tales como políticas de manejo de inversiones, definición de procedimientos con intermediarios financieros e implementación de metodologías para la estimación y administración de riesgo de liquidez y de mercado, con el fin de que las decisiones sobre el manejo de los recursos financieros se realicen con la menor incertidumbre posible y en condiciones de seguridad.

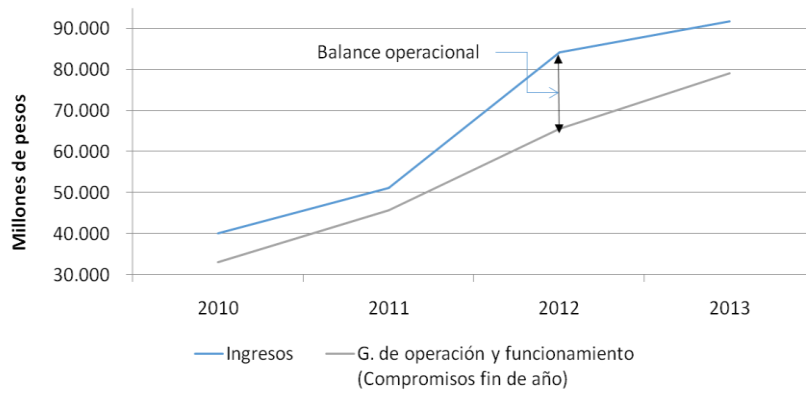
Por lo anterior, el ICFES cuenta con el siguiente portafolio de inversiones:



Fuente: ICFES. Subdirección Financiera y Contable.

Adicionalmente, se diseñó, desarrolló e implementó un modelo de costos bajo la metodología ABC (Costeo Basado en Actividades) a la medida de las necesidades del ICFES, el cual permite realizar la gestión y monitoreo de las actividades a partir de los recursos financieros que consumen, además de constituir una fuente de información útil para el costeo de nuevos productos y servicios asociados a la evaluación. Este modelo de costos, además, fue desarrollado e incorporado en el ERP del ICFES, lo cual permite que la información esté acorde con los datos reales contables de la empresa.

En este sentido, el ICFES se ha caracterizado por tener un crecimiento en ventas con un promedio del 30% anual desde la transformación del 2009 dejando un balance operacional positivo de \$10.897 millones en promedio entre 2010 y 2013 (sin incluir gastos de inversión), ver siguiente gráfico.



Fuente: ICFES. Subdirección Financiera y Contable.