

# **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2010 - 2014**

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## INTRODUCCIÓN

Debido a la transformación generada por la ley 1324 de 2009, en donde se establece la transición de una entidad estatal adscrita al Ministerio de Educación Nacional (MEN) a una empresa estatal de carácter social, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, cuya misión 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 mejorar la calidad de la educación*, se han establecido cuatro retos importantes: la reestructuración de los exámenes de Estado, la gestión de investigaciones, el cambio administrativo que supone la nueva naturaleza jurídica del Instituto y desafíos para la planeación estratégica del ICFES. Por esta razón, se elaboró un nuevo Direccionamiento Estratégico para la entidad.

## MARCO REGULATORIO

Ley 1324 de 2009, fija criterios y parámetros para organizar el sistema de evaluación de la calidad de la educación y transforma al ICFES como empresa estatal de carácter social del sector educación, de naturaleza especial; con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Decreto 5014 de 2009, modifica la estructura del ICFES

Decreto 5015 de 2009, establece la nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos del ICFES.

Decreto 5016 de 2009, modifica la planta de personal del ICFES.

Decreto 115 de 1996, regula la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado “EICE”; en razón a que en sesión de enero de 2010, el Consejo Directivo determinó que en materia presupuestal, al ICFES se le aplican las disposiciones que rigen a las EICE.

Ley 635 de 2000, fija el sistema y métodos para que el ICFES fije las tarifas por concepto de los servicios que presta.

Ley 115 de 1994, ley general de educación.

Ley 30 de 1992, organiza el servicio público de la Educación Superior.

Decreto 869 de 2010, reglamenta el Examen de Estado de la Educación Media,  
ICFES - SABER 11.

Decretos 3963 y 4216 de 2009, reglamentan los Exámenes de Calidad de la  
Educación Superior, ICFES – SABER PRO.

## 1. OBJETIVOS DEL PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN

Para cumplir los grandes propósitos y retos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, el MEN como cabeza del sector, formuló su política sectorial, la cual se fundamenta en la igualdad de oportunidades y crecimiento para todos, alineándose a los pilares propuestos por el PND haciendo énfasis en el fortalecimiento de la gestión y la calidad de la educación con el propósito de aportar al desarrollo de capital humano y social del país.

De esta manera, esta política, junto a la formación del capital humano, son los rieles de las locomotoras para la prosperidad (véase figura 1).

**Figura 1.** Representación de la política sectorial de educación



**Fuente:** Ministerio de Educación Nacional.

De acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional elaboró su propuesta de plan estratégico del sector educativo así:

### **Misión**

Lograr una EDUCACIÓN DE CALIDAD, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.

### **Visión**

En 2014 Colombia será uno de los países con mejor calidad de la educación en América Latina, habrá reducido significativamente las brechas de inequidad y será modelo de eficiencia y transparencia a nivel nacional e internacional.

### **Objetivos estratégicos**

- Brindar educación de calidad en el marco de una atención integral a la primera infancia.
- Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles.
- Disminuir las brechas de acceso y permanencia.
- Educar con pertinencia e incorporar innovación en la educación.
- Fortalecer la gestión del sistema educativo como modelo de eficiencia y transparencia.

## 2. EL ICFES FRENTE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EL PLAN SECTORIAL DE EDUCACIÓN

De acuerdo con las estrategias específicas planteadas por el Ministerio de Educación Nacional en su Plan Sectorial, “Educación de calidad el Camino para la prosperidad”, se consolida el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación del cual, si bien se reconocen los avances en la evaluación de exámenes de Estado (SABER 11, validantes y SABER PRO) y exámenes internacionales, aún se considera estratégico seguir fortaleciéndolo.

Por tal razón, el ICFES deberá trabajar en la alineación y comparabilidad de los exámenes que realiza. La alineación permite observar la evolución de la educación a través de sus niveles (desde la básica hasta la media y desde la media hasta la superior), en tanto que la comparabilidad permite analizar la evolución de la calidad de la educación en un mismo nivel (evolución de la educación básica, media y superior en el tiempo). Con este marco estratégico y para atender los requerimientos del Gobierno, el ICFES desarrolló su direccionamiento estratégico 2010 – 2014, el cual contiene los objetivos y acciones detalladas, orientados al logro de los planteamientos sectoriales, con todos los cambios internos en lo relativo a la operación y prestación del servicio. Los principales elementos de ésta se describen en el siguiente capítulo

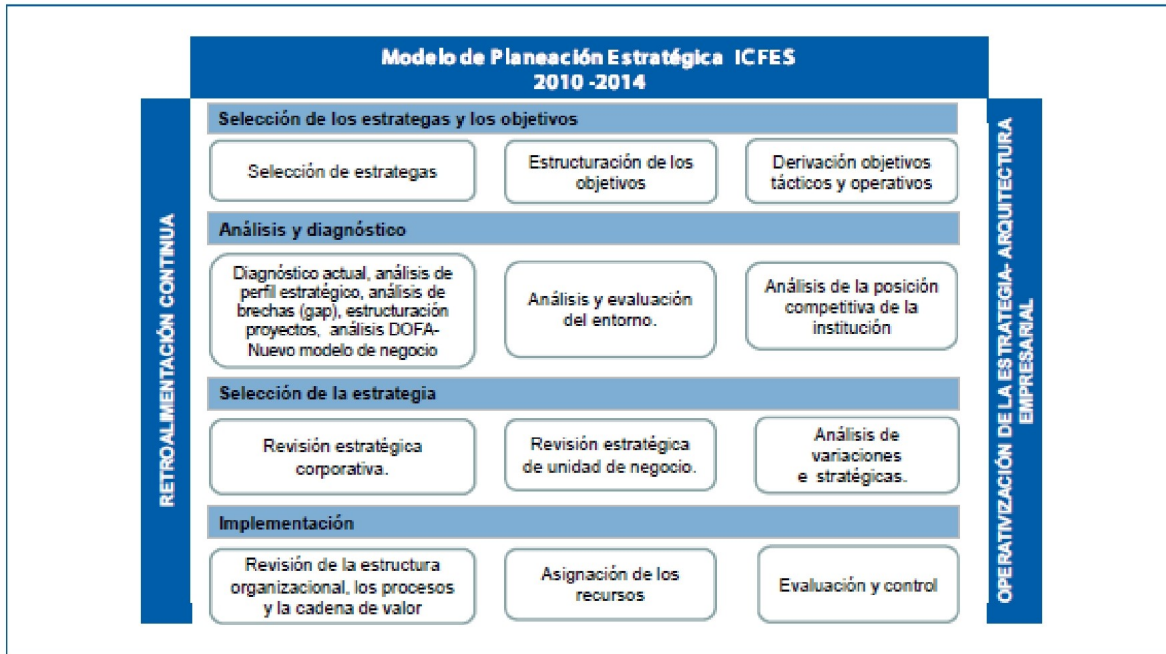
## 3. ANTECEDENTES

El ejercicio de direccionamiento estratégico que se desarrolló durante 2010 definió los parámetros sobre los cuales operará la nueva institución, la estructuración de un modelo de negocio, el análisis del perfil estratégico del ICFES y una evaluación del entorno con el fin de identificar los activos estratégicos y las ventajas



competitivas. Así mismo, se revisaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la entidad y su entorno, con el fin de garantizar que los objetivos estratégicos y las estrategias<sup>1</sup> fueran coherentes con la realidad interna y externa de la institución. Por otra parte, se establecieron las diferencias existentes entre el ICFES de hoy y el del mañana (análisis de brechas), con el fin de alinearlas a los proyectos de inversión para los próximos años (véase tabla 1).

**Tabla 1.** Modelo para la elaboración del Direccionamiento Estratégico 2010 – 2014



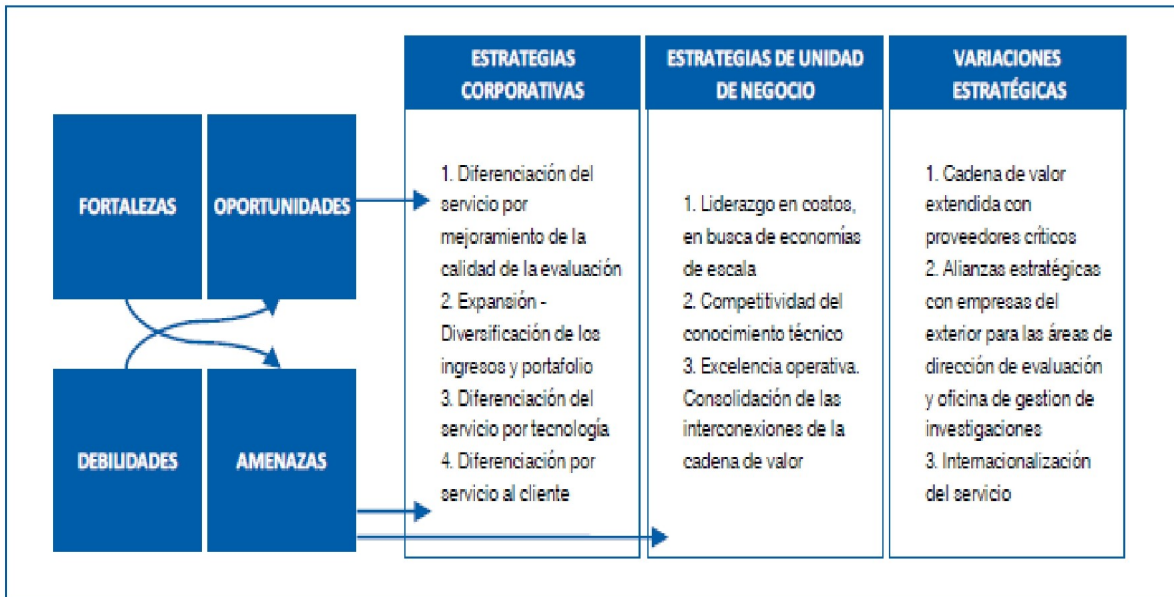
**Fuente:** Elaboración de la, Oficina Asesora de Planeación del ICFES, con base en el documento Strategic Planning de Alex Scott Heriot – Watt University (1997, p. 5/2).

## MATRIZ DOFA

Para la definición de las estrategias, el ICFES realizó un cuidadoso análisis del entorno interno y externo (activos estratégicos y ventajas competitivas). Uno de los análisis utilizados fue la matriz DOFA estratégica, en la cual se traduce el análisis en estrategias, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (véase tabla 2).

<sup>1</sup> Estrategias son el conjunto de acciones sistemáticamente organizadas para el logro de un objetivo definido o fin específico.

**Tabla 2.** Alineación de las estrategias frente a la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)



**Fuente:** ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

Con el fin de armonizar las anteriores estrategias se identificaron los activos y ventajas competitivas que le permitirán al ICFES alcanzar sus objetivos:

**Activos estratégicos por mantener y potenciar:**

- Posicionamiento de marca.
- Bases de datos e información con valor agregado en temas de calidad de la educación.
  - Capital humano especializado en evaluación.
  - TES – Títulos de Tesorería.

**Ventajas competitivas por mantener y potenciar:**

Investigación en torno a factores que afectan la calidad de la educación.

- Economías de escala en la aplicación.
- Gestión del conocimiento en evaluación.
- Interacción de la cadena de valor. Excelencia operacional.
- Monopolio sobre los exámenes de Estado.
- Capacidad en la aplicación de pruebas nacionales e internacionales.

Con base en el análisis de la capacidad actual de los procesos del ICFES, se identificaron las brechas que existen en la actualidad entre lo que la institución es y hacia donde debe ir para cumplir los objetivos a largo plazo. Su crecimiento debe permitirle no solo auto-sostenerse sino poder generar mayores recursos para reinvertir en investigación y en el mejoramiento de las evaluaciones.

Con el marco estratégico mencionado, el ICFES realizó la alineación estratégica (véase figura 2) definiendo objetivos para los próximos cuatro años, estructurados en un mapa estratégico que resume los grandes retos de la entidad, a partir de su misión y su visión:

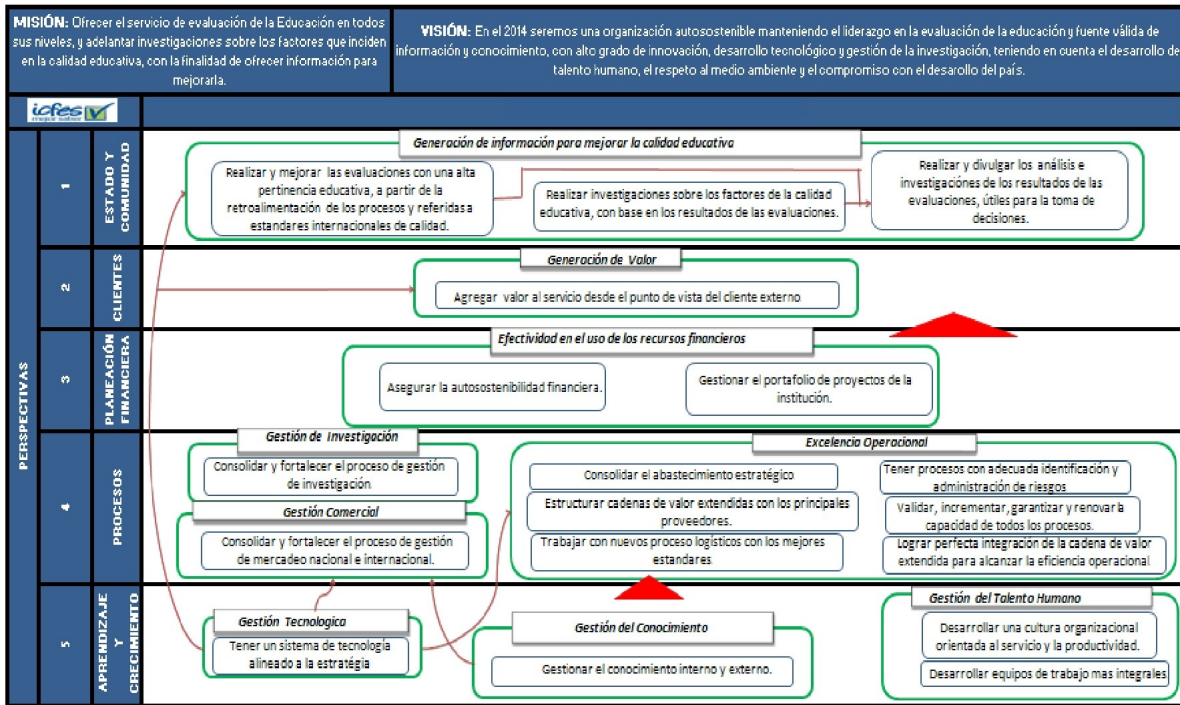
## **MISIÓN**

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.

## **VISIÓN**

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.

**Figura 2. Mapa estratégico, ICFES 2010 – 2014**



**Fuente:** ICFES. Oficina Asesora de Planeación.

**Nota:** basado en la metodología del Balanced Scorecard, el mapa muestra las perspectivas estratégicas (numeradas), los temas estratégicos sobre los cuales se establecerán objetivos (cuadros sombreados) y los objetivos estratégicos (recuadros azules).

De igual forma, durante el desarrollo del direccionamiento estratégico, se aseguró la alineación de éste con el Plan Nacional de Desarrollo, tal como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.** Alineación de los objetivos estratégicos del ICES frente a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO - ICES 2010 - 2014				
MISION SECTOR:	Garantizar el derecho a la educación con criterios de equidad, calidad y efectividad, que forme ciudadanos honestos, competentes, responsables y capaces de construir una sociedad feliz, equitativa, productiva competitiva, solidaria y orgullosa de sí misma.			
VISION SECTOR:	El Ministerio de Educación Nacional será una entidad modelo de gestión y transparencia en el sector público nacional y educativo internacional, capaz de garantizar que los colombianos accedan a una educación pertinente y de calidad que fortalezca las competencias básicas y que contribuya a un desempeño ético y efectivo de los ciudadanos en un mundo globalizado.			
MISION ICES:	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.			
VISION ICES:	"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".			
CAPÍTULO DEL PND	POLÍTICAS DEL PND	OBJETIVOS SECTORIALES MEN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - ICES	ACCIONES DEL ICES PARA APOYAR PND
III. CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y COMPETITIVIDAD	COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	Objetivo 1- Brindar educación inicial de calidad en el marco de una atención integral, desde un enfoque diferencial, de inclusión social y con perspectiva de derechos a niños y niñas	<i>Realizar y mejorar evaluaciones con una alta pertinencia educativa bajo estándares internacionales de calidad</i>	Buscar financiación para la aplicación de un pilotaje de una prueba para la primera infancia.
		Objetivo 2- Mejorar la calidad de la educación, en todos los niveles, mediante el fortalecimiento del desarrollo de competencias del Sistema de Evaluación y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad	<i>Realizar y mejorar evaluaciones con una alta pertinencia educativa bajo estándares internacionales de calidad</i>	Diseño de instrumentos de prueba para exámenes de reestructuración de pruebas para SABER 11, SABER 5° y 9° y SABER PRO. (marcos de referencia y especificaciones de prueba)
				Construcción de pruebas para SABER 11 Construcción de pruebas para SABER 5° y 9° Participar en el estudio Internacional PISA Participar en el estudio Internacional TERCE Participar en el estudio Internacional ICCS Participar en el estudio Internacional PIRLS Participar en el estudio Internacional AHELO Construcción de pruebas para SABER PRO, tanto de bloque común, como específicas y genéricas Divulgar los cambios introducidos en los exámenes de estado Adelantar medición del uso de los reportes de análisis de evaluaciones
	<i>Trabajar con nuevos procesos logísticos con los mejores estándares</i>	Adelantar la reingeniería de la logística de aplicación que de cuenta de las mejores prácticas		

