

# **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLAN CUATRIENAL 2010 - 2014**

## 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, del que derivó en términos generales su Plan Cuatrienal 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 del establecimiento del Plan Cuatrienal del ICFES de acuerdo al 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



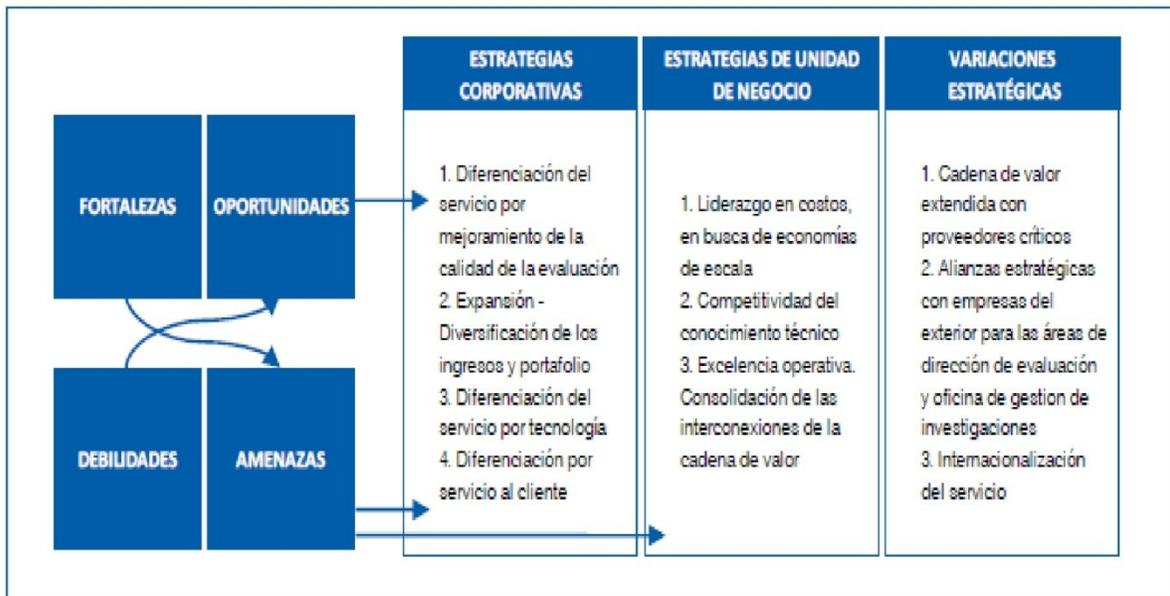
**Fuente:** Elaboración de la, Oficina Asesora de Planeación del ICFES, con base en el documento Strategic Planning de Alex Scott Heriot – Watt University (1997, p. 5/2)

## 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:

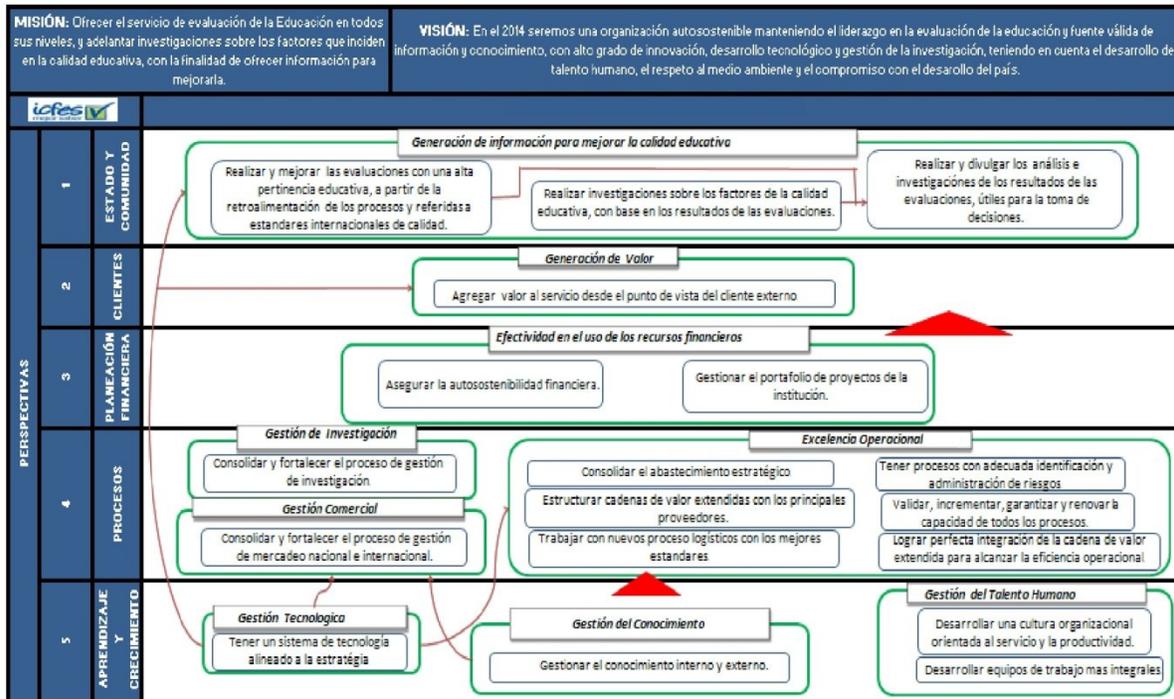
## **MISIÓN**

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 (recuadros verdes) y los objetivos estratégicos (recuadros azules).

De igual forma, se realizó una revisión de este plan cuatrienal, el cual fue elaborado en el año 2010, frente al nuevo modelo de integrado de planeación y gestión, que fue presentado por el Gobierno en el año 2012, con el fin de verificar su alineación con esta metodología.

El resultado de la alineación se presenta a continuación en la tabla 4, en tanto que el plan cuatrienal y sus actividades generales se muestran en la tabla 5. La Tabla 6 muestra las actividades transversales que brindan apoyo al plan cuatrienal.

Tabla 4. Plan cuatrienal del ICFES 2010 – 2014. Proyectos por objetivo estratégico del ICFES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS ICFES	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	Plan cuatrienal (Proyectos)									
			SABER 11	SABER PRO	SABER 3, 5 y 9	Gestión de proyectos especiales	Referenciación internacional	Reestructuración de los Exámenes de Estado	Gestión de investigaciones	Modernización del ICFES	Aprovechamiento de las tecnologías	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS ICFES	Estado y comunidad	Diseñar las evaluaciones con una alta pertinencia educativa, a partir de la retroalimentación de los procesos y referidas a estándares internacionales de calidad										
		Realizar y divulgar los análisis e investigaciones de los resultados de las evaluaciones, útiles para la toma de decisiones										
	Clientes	Agregar valor al servicio desde el punto de vista del cliente externo										
	Planeación financiera	Aportar a la autosostenibilidad financiera										
		Gestionar el portafolio de proyectos de la institución										
	Procesos	Adelantar estudios relacionados con los exámenes que apoyen el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación										
		Reestructurar los exámenes de estado mejorando la cobertura y el alcance de las disciplinas evaluadas y las posibilidades de interpretación por parte de los usuarios										
		Incurcionar en el uso de las TIC (Tecnologías de la información y comunicaciones), para el desarrollo de los exámenes										
		Tener procesos con adecuada identificación y administración de riesgos										
		Validar, Incrementar, garantizar y renovar la capacidad de todos los procesos										
	Aprendizaje y crecimiento	Lograr perfecta integración de la cadena de valor extendida para alcanzar la eficiencia operacional										
		Gestionar el conocimiento interno y externo										
		Tener un sistema de tecnología alineado a la estrategia										
		Desarrollar una cultura organizacional orientada al servicio y la productividad										
			Desarrollar equipos de trabajo más integrales									

Tabla 5. Actividades generales del Plan Cuatrienal 2010 – 2014

ACTIVIDADES PLAN CUATRIENAL 2010 - 2014							INDICADORES
Proyecto	Actividades	2010	2011	2012	2013	2014	
Mejoramiento de la evaluación educativa	Análisis, estudio y divulgación de los resultados de las pruebas SABER						Informes de resultado
Reestructuración de los Exámenes de Estado	Definir documentos de especificaciones de Exámenes de Estado						Número de documentos de especificaciones definido
	Diseño de instrumentos de prueba para exámenes de estado						- Propuestas de especificaciones por módulo de prueba SABER 11 - Propuestas de especificaciones por módulo de prueba SABER PRO - Propuestas de especificaciones por módulo de prueba competencias genéricas - Documentos de avance
	Divulgación de cambios a las pruebas						% Cumplimiento de eventos programados
	Reingeniería de la aplicación de pruebas						Documentos de definición de la reingeniería de la aplicación
	Construcción de instrumentos						Pruebas, formas y módulos construidos y armados
	Calificación						Proyectos calificados
Gestión de investigaciones	Dar a conocer a investigadores, diseñadores de políticas públicas, directivos y docentes de educación básica, media y superior investigaciones recientes sobre calidad en la educación.						% cumplimiento de talleres programados
	Generar el desarrollo de investigación rigurosa sobre la calidad de la educación que haga uso de los datos producidos por las evaluaciones aplicadas por el ICFES						% cumplimiento de las convocatorias realizadas
	Desarrollo de seminarios						% cumplimiento de seminarios programados
SABER 11	Diseño						2 aplicaciones por año
	Construcción						
	Aplicación						
	Calificación						
SABER PRO	Diseño						2 aplicaciones por año
	Construcción						
	Aplicación						
	Calificación						
SABER 3, 5 y 9	Aplicación						1 aplicación por año
Gestión de proyectos especiales	Atender las solicitudes realizadas por terceros para el diseño, construcción y/o aplicación de pruebas específicas						% Atención solicitudes realizadas por los terceros
Referenciación internacional	PISA						Participación de las actividades previas y aplicación de cada estudio
	PREPIRLS y PIRLS						
	SERCE y TERCE						
	AHELO						
	CIVICA						
Modernización del ICFES	Alineación de la cultura organizacional y competencias						% cumplimiento de los programas definidos
	Consolidación sistema de gestión documental institucional del ICFES						Metros lineales de archivo de gestión depurados y digitalizados
	Fortalecimiento del sistema de gestión						% Desarrollo de las actividades para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad
	Modernización infraestructura						% Actividades desarrolladas
Aprovechamiento de las tecnologías	Diseño e implementación de módulos informáticos						% de cumplimiento del plan de implementación de módulos informáticos
	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica						Componentes de infraestructura implementados

Tabla 6. Actividades de apoyo transversales al plan cuatrienal

ACTIVIDADES TRANSVERSALES						
Plan	Principales actividades	2010	2011	2012	2013	2014
Gestión tecnológica	Gobierno en línea					
	Mantenimiento de los servicios ofrecidos en <a href="http://www.icfesinteractivo.gov.co">www.icfesinteractivo.gov.co</a> y <a href="http://www.icfes.gov.co">www.icfes.gov.co</a>					
Gestión atención al ciudadano	Gestionar el plan de racionalización de trámites					
	Realizar estudios de percepción y satisfacción					
	Implementar estrategias de servicio					
Gestión de comunicaciones	Diseño y producción de piezas informativas orientadas al posicionamiento como entidad evaluadora, entidad fomento de la investigación y sus pruebas					
	Divulgación del quehacer del ICFES (exámenes e investigaciones)					
Gestión de planeación	Coordinar el Sistema Integral de Gestión de Calidad					
	Diseño Sistema de Costos					
Gestión jurídica	Defensa de los intereses institucionales					
	Prevención del daño antijurídico y protección de los derechos de autor, marcas y propiedad intelectual de los bienes del ICFES					
Gestión abastecimiento y servicios generales	Tramitar pagos de servicios, seguros, impuestos, impresos, suministros, materiales, servicios de correo, adquisición de inmuebles y comisiones					
	Administración de bienes muebles e inmuebles					
	Gestionar la contratación de las áreas					
Gestión Talento humano	Plan estratégico de recursos humanos (bienestar, capacitación, salud ocupacional, plan anual de vacantes)					
Gestión control interno	Gestionar las auditorías internas					