

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2027

icfes ✦



*“La Ruta del Cambio: El Nuevo ICFES, Más Rural,
Más Incluyente, Más Diverso.”*

JUNTA DIRECTIVA

AURORA VERGARA FIGUEROA

Ministra de Educación

MARGARITA PEÑA

Representante de la Presidencia de la República

SILVIO BORRERO CALDAS

Representante de la Presidencia de la República

OSCAR IVÁN ROJAS RENTERÍA

Representante de la Presidencia de la República

RAFAEL SOLAIMAN ABDALA AUBAD

Representante de la Presidencia de la República

ELIZABETH BLANDÓN BERMÚDEZ

Directora General del Icfes

EQUIPO DIRECTIVO

ELIZABETH BLANDÓN BERMÚDEZ

Directora General

ADRIANA PATRICIA PAZ SERRATO

Jefe Oficina Asesora de Planeación

EVELYN JULIO ESTRADA

Jefe Oficina Asesora Jurídica

ADRIANA BELLO CORTÉS

Jefe Oficina de Control Interno

JEANTIT CAMILO CORTÉS MORA

Jefe Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación

JOHANNA CONTRERAS VALDERRAMA

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo

LORENA CATALINA RAMÍREZ DUQUE

Secretaria General

RAFAEL BENJUMEA HOYOS

Directora de Evaluación

LUZ PATRICIA LOAIZA CRUZ

Directora de Producción y Operaciones

CARLOS ALBERTO DURÁN PÉREZ

Director de Tecnología e Información

TABLA DE CONTENIDO

Mensaje de la Directora General	3
Introducción	4
1. Reseña histórica institucional	7
2. Análisis contextual	9
2.1. Análisis Externo	9
2.1.1. Navegando el entorno de la evaluación y la investigación del Icfes, en una era de transformación.....	9
2.1.2. Factores del entorno externo que impactan la operación del Icfes.....	9
2.1.3. Tendencias del entorno externo que inciden la operación del Icfes..	10
2.1.4. Agenda 2030 y objetivos de desarrollo sostenible	13
2.1.5. Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026.....	14
2.1.6. Plan Nacional de Desarrollo 2022 -2026.....	14
2.2. Análisis Interno	15
2.2.1. Naturaleza Jurídica.....	16
2.2.2. Funciones del Icfes.....	16
2.2.3. Gobierno Corporativo	17
2.2.4. Procesos del Icfes.....	19
2.2.5. Grupos de valor e interés	20
2.2.6. Talento Humano del Icfes.....	20
2.2.7. Ambiente para la operación de los procesos del Icfes	20
2.2.8. Operación de los Sistemas de Gestión.....	21
2.2.9. Tecnología del Icfes.....	22
2.2.10. Factor financiero del Icfes	22
3. Elementos Estratégicos	26
3.1. Misión	26
3.2. Visión	26
3.3. Mega	26
3.4. Despliegue Estratégico	26
3.4.1. Perspectivas Estratégicas.....	26
3.4.2. Objetivos Estratégicos	27
3.4.3. Iniciativas Estratégicas.....	28
3.4.4. Riesgos estratégicos.....	30
3.4.5. Seguimiento y control.....	31

MENSAJE DE LA DIRECTORA GENERAL

Es un honor dirigirme a todos los colaboradores, aliados y beneficiarios del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) en este momento trascendental para nuestra institución. Me complace presentarles el Plan Estratégico Institucional que guiará nuestros esfuerzos en los próximos años: "La Ruta del Cambio: El Nuevo ICFES, Más Rural, Más Incluyente, Más Diverso".

Este plan refleja nuestra firme convicción de transformar el Icfes en una entidad que no solo evalúa la educación, sino que también contribuye activamente a su mejora e igualdad. Abrazamos la diversidad de nuestras comunidades, nos comprometemos con la inclusión de todos los sectores y aspiramos a llegar a cada rincón de nuestro país, llevando la evaluación educativa a entornos rurales y urbanos por igual.

En este camino de cambio, valoramos profundamente la participación activa de cada persona que forma parte de nuestra comunidad. Juntos, construiremos un icfes más resiliente, receptivo y alineado con las necesidades cambiantes de nuestra sociedad. Este es un llamado a la acción colectiva, a tejer una red sólida de colaboración que nos permita avanzar hacia un futuro educativo más brillante e igualitario para todas y todos.

Este plan será el faro orientador que delinearé las acciones del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – Icfes, a lo largo de los próximos cuatro años. En segundo lugar, aspira a cumplir con el mandato legal estipulado en la Ley 152 de 1994, que establece los lineamientos para la elaboración, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan Nacional de Desarrollo, de obligatorio cumplimiento para todos los entes de la administración pública nacional en un plan indicativo cuatrienal.

Al diseñar el Plan Estratégico Institucional y tras un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, se ha identificado la necesidad de que el Icfes lidere avances en la implementación de pruebas electrónicas adaptativas. Estas pruebas representan oportunidades cruciales para evaluar la educación de manera más precisa y completa. Asimismo, se plantea la inclusión de la evaluación de habilidades desarrolladas durante la primera infancia en el ámbito de actuación del Icfes, reconociendo su relevancia para el desarrollo integral de los niños, niñas y jóvenes. Paralelamente, se aspira a garantizar un acceso inclusivo y equitativo para todos los niños, niñas y jóvenes en Colombia a las pruebas administradas por el instituto, promoviendo así la igualdad de oportunidades en la evaluación educativa, con el firme propósito de enriquecer y fortalecer el sistema educativo del país, tras el reconocimiento de la educación de calidad como fuerza transformadora para superar la desigualdad.

Finalmente, buscamos que el instituto sea referente en América Latina, en evaluación de la calidad de la educación, apalancados en dos habilitadores: la investigación y la transformación digital, trabajando de la mano con la comunidad educativa y autoridades del sector, que permita la atención de las necesidades de nuestros grupos de valor e interés.

Elizabeth Blandón Bermúdez
Directora General

INTRODUCCIÓN

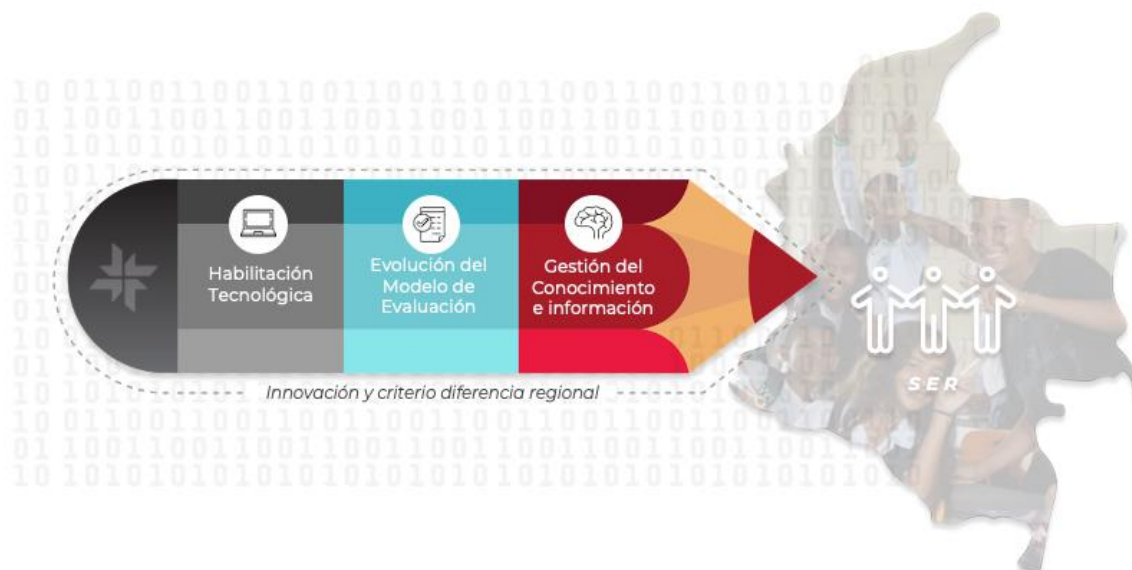
El avance hacia una educación de calidad es un objetivo primordial en el panorama educativo colombiano. En este contexto, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) ha trazado este plan estratégico institucional 2024 – 2027, que no solo busca elevar los estándares educativos, sino también asegurar la autosostenibilidad financiera del instituto.

Este plan no se limita únicamente al desarrollo interno, sino que se enfoca en la integración activa con los grupos de valor e interés, reconociendo la importancia de estos grupos quienes tienen la capacidad de liderazgo en el instituto, en los territorios y a nivel empresarial, estos pueden influir en las políticas nacionales de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación). Además, son capaces de comprender el futuro, analizarlo y explotar las oportunidades para el desarrollo de una economía competitiva e innovadora a través de un sistema educativo robusto y equitativo.

En este sentido, el modelo evolutivo del nuevo Icfes se erige como un elemento fundamental, delineando un camino hacia la excelencia educativa, la innovación constante y la pertinencia en la evaluación, en un esfuerzo conjunto por fortalecer el sistema educativo en su totalidad.

A continuación, se expone el modelo evolutivo del nuevo Icfes:

ILUSTRACIÓN 1. FASE MODELO EVOLUTIVO - EL NUEVO ICFES



Fuente: Icfes, 2023

En la ilustración anterior, podemos observar un lápiz que simboliza una poderosa herramienta de expresión y creatividad destinada a que los niños, niñas y jóvenes la utilicen en su proceso de aprendizaje. Esta representación no solo implica un nuevo comienzo lleno de potencial educativo, sino que también anima a cada uno de ellos a trazar su propio camino de conocimiento y desarrollo para la vida.

Este modelo evolutivo está compuesto por tres aspectos considerados vitales para su implementación, los cuales se conciben así:

1. **Habilitación tecnológica:** Se refiere a la integración y adopción de tecnologías avanzadas en el proceso de evaluación. Esto implica el uso de

plataformas digitales robustas y seguras para la administración de las evaluaciones, así como el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial y análisis de datos para la corrección y evaluación de respuestas. Además, se enfoca en garantizar la accesibilidad digital para todos los niños, niñas y jóvenes, promoviendo la inclusión en el acceso a los servicios del instituto.

2. **Evolución del modelo de evaluación:** El nuevo modelo de evaluación del Icfes, se centra en la actualización y adaptación de los métodos de evaluación para reflejar de manera más precisa las habilidades y competencias relevantes en el mundo actual. Con esto se busca incorporar evaluaciones más dinámicas y contextualizadas, que evalúen no solo el conocimiento teórico, sino también la capacidad de resolver problemas, el pensamiento crítico, la creatividad y otras habilidades relevantes para el siglo XXI. Además, contemplar un enfoque más integral que evalúe habilidades socioemocionales y valores éticos, centrados en el SER.

3. **Gestión del conocimiento e información:** La gestión del conocimiento y la información, implica no solo la generación de informes y estadísticas detalladas sobre los resultados de las pruebas, sino también el uso de esa información para mejorar la calidad de la educación en el país. Esto incluye retroalimentación a instituciones educativas, identificación de áreas de mejora en el sistema educativo colombiano y el diseño de programas de apoyo para todo los niños, niñas y jóvenes, en base a las necesidades identificadas a partir de los resultados de la evaluación.

1.

*Reseña histórica
institucional*

1. RESEÑA HISTÓRICA INSTITUCIONAL

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, tiene su origen en el Fondo Universitario Nacional, el cual fue reorganizado en la Reforma a la Administración Pública por el Decreto Extraordinario 3156 de 1968. Mediante Decreto 089 de 1976, el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior fue reestructurado por primera vez, manteniendo su carácter de establecimiento público adscrito al Instituto de Educación Nacional, y se le atribuyeron de manera expresa las funciones de "auxiliar del Gobierno Nacional en lo relativo a la inspección y vigilancia de la educación superior", y "prestar asistencia técnica y administrativa a las universidades." Cuatro años después, se expidió el Decreto Ley 081 de 1980, por el cual se reorganizó al Icfes y se estableció que continuaba siendo un establecimiento público adscrito al Instituto de Educación Nacional, "auxiliar del gobierno para el ejercicio de las funciones que constitucionalmente le corresponden con respecto a la educación superior".

Posteriormente y con la promulgación de la Constitución Política de 1991, Colombia se instituyó como un Estado Social de Derecho, en el que la educación adquirió el carácter de derecho fundamental y de servicio público con una función social, (artículo 67), y se reconoció la autonomía universitaria (artículo 69). Ese cambio exigió una reforma de fondo del Sistema de la Educación Superior hasta entonces vigente, reforma que, además encontraba un fundamento constitucional expreso en lo dispuesto en el inciso segundo del citado artículo 69. Para tal efecto, fue expedida la Ley 30 de 1992, por la cual "...se organiza el servicio público de la educación superior", señalando en su artículo 37 que el Icfes "es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Instituto de Educación"; no obstante, el Icfes mantuvo su naturaleza jurídica, el organismo debía ser reestructurado para adaptarlo al nuevo ordenamiento y a las características del sistema que se consagró en la Ley 30, lo que implicó replantear su estructura y funciones. Es así como haciendo uso de facultades especiales el Gobierno Nacional conferidas en dicha ley, expide el Decreto 1211 de 1993.

En el año de 1999, mediante el Decreto 2662, el Icfes fue objeto de una nueva reestructuración, con el fin de fortalecer las áreas misionales. Así mismo, en el año 2003, con el ánimo de dar relevancia a su función evaluadora, se trasladaron al Ministerio de Educación Nacional - MEN las funciones de inspección y vigilancia y la de convalidación y homologación de títulos, los Comités Regionales de Educación Superior CRES, el Consejo Nacional de Acreditación y la Comisión Nacional de Maestrías y Doctorados.

Seguidamente, la Ley 1324 de 2009, fijó parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de la calidad de la educación, ordenó una nueva reestructuración del Icfes otorgándole la naturaleza de "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", lo que llevó a trasladar la función del fomento de la educación al MEN y otorgarle al Instituto las funciones de fortalecer la evaluación educativa y adelantar investigaciones sobre los factores que inciden en la calidad de la educación.

Por último, con el Decreto 5014 de 2009, se modifica la estructura del Icfes, la conformación y funciones de la Junta Directiva y las funciones de las diferentes dependencias, con las cuales funciona actualmente.

2.

*Análisis
contextual*

2. ANÁLISIS CONTEXTUAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. NAVEGANDO EL ENTORNO DE LA EVALUACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN DEL ICFES, EN UNA ERA DE TRANSFORMACIÓN

En un mundo en constante evolución, donde la educación y particularmente la evaluación de su calidad y la investigación desempeñan un papel fundamental en la formación de niños, niñas y jóvenes, capaces de enfrentar los desafíos del presente y del futuro y de esta forma fortalecer el desarrollo de un país, para el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - Icfes se vuelve fundamental comprender y abordar tanto los factores internos como los externos que moldean el entorno en el que opera.

El escenario educativo se ha transformado a lo largo de los años, y aún más con un hito como lo fue la Pandemia del COVID-19, en 2020, el cual fue el catalizador capaz de acelerar la transformación digital en el mundo. Además, del surgimiento de nuevas tendencias que van desde la personalización del aprendizaje hasta la incorporación de tecnologías de vanguardia. En esta dinámica, la educación ya no es un camino lineal, sino una experiencia personalizada que se nutre de los avances tecnológicos y se ajusta a las necesidades cambiantes de la sociedad. En paralelo, la evaluación y la investigación han adquirido una nueva dimensión, trascendiendo las pruebas tradicionales para acoger métodos más dinámicos y holísticos que miden no solo el conocimiento, sino también las habilidades y competencias relevantes para la vida en el siglo XXI.

No obstante, este proceso de transformación no ocurre en un vacío. El Icfes se encuentra enmarcado en un entorno externo que modela su operación y contribuye a la definición de su dirección estratégica y su análisis permite explorar las fuerzas que provienen de este entorno, desde las políticas gubernamentales y las tendencias económicas hasta las transformaciones sociales y tecnológicas. Además, es vital mirar hacia adentro, comprendiendo los aspectos que conforman el entorno interno del Icfes, tales como sus procesos, capacidades tecnológicas y enfoque en la responsabilidad social.

En este contexto, el Icfes asume la tarea de navegar a través de la complejidad del entorno educativo y de evaluación, guiado por una visión estratégica que capitaliza las tendencias y desafíos actuales para construir un futuro de excelencia. En las secciones siguientes, exploraremos en detalle los componentes clave de este entorno, desde las fuerzas globales que influyen en la educación y la evaluación hasta las capacidades internas que el Icfes debe potenciar para cumplir su misión en esta era de cambio constante.

2.1.2. FACTORES DEL ENTORNO EXTERNO QUE IMPACTAN LA OPERACIÓN DEL ICFES

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – Icfes, se ve significativamente afectado por una amplia gama de factores externos que están en constante evolución. En términos políticos, las decisiones gubernamentales y las políticas educativas juegan un papel clave en la demanda y financiamiento de los servicios de evaluación y calidad educativa. La estabilidad política, cambios en el liderazgo del Ministerio de Educación y movilizaciones estudiantiles también pueden influir en las políticas y la demanda de servicios.

En lo económico, la tasa de crecimiento económico, la inflación y la política fiscal tienen un impacto directo en la inversión en educación y en la

financiación de los servicios de evaluación. La variación de tasas de cambio y los ciclos económicos pueden afectar la expansión internacional del Icfes. Las tendencias laborales y los cambios en la percepción de la educación también influirán en la demanda de los servicios.

Desde una perspectiva social, cambios demográficos, necesidades de la sociedad, valores culturales y acceso a la educación juegan un papel esencial. La igualdad de oportunidades educativas y la alfabetización también afectan la demanda de servicios de calidad educativa. La percepción de la educación como factor de desarrollo laboral y las tendencias laborales influyen en la demanda del servicio.

En el ámbito tecnológico, el Icfes debe estar al tanto de las innovaciones tecnológicas de la nueva revolución industrial, en el sector educativo y considerar el acceso a la tecnología por parte de estudiantes, maestros, instituciones y gobierno. Las plataformas de aprendizaje en línea y el uso de la tecnología móvil también impactan la demanda de servicios de calidad educativa. La automatización de procesos, análisis de datos y seguridad de datos son aspectos cruciales.

En términos ecológicos, el cambio climático, la eficiencia energética y la gestión de residuos son factores a considerar en la operación del Icfes. La responsabilidad social corporativa y la promoción de la educación ambiental también juegan un papel importante.

Finalmente, en el ámbito legal, el cumplimiento de regulaciones educativas, la protección de datos y los derechos de autor son esenciales. Además, el Icfes debe estar atento a los cambios en la normativa que rige su gestión institucional y mantener una adecuada relación con la ley para cumplir con su mandato de evaluación educativa y servicios de calidad.

2.1.3. TENDENCIAS DEL ENTORNO EXTERNO QUE INCIDEN LA OPERACIÓN DEL ICFES

TENDENCIAS EN LA EDUCACIÓN

En el panorama educativo actual, varias tendencias están estructurando la forma en que se aprende y se enseña impactando consecuentemente la forma como se evalúa la calidad de la educación. Las aulas colaborativas están transformando la educación al enfocarse en la interacción y el trabajo en equipo entre estudiantes y profesores. Este enfoque de aprendizaje centrado en el estudiante promueve la comunicación, la resolución de problemas y el desarrollo de habilidades sociales.

La salud mental en la educación está emergiendo como una prioridad crucial, especialmente después de la pandemia. Reconociendo que el bienestar emocional impacta directamente en el aprendizaje, las instituciones están implementando medidas para fomentar la comunicación abierta, proporcionar recursos de apoyo y promover el autocuidado entre los estudiantes.

La educación STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) se está convirtiendo en una piedra angular para preparar a los estudiantes para el futuro. Este enfoque interdisciplinario fomenta habilidades de pensamiento crítico, creatividad y colaboración, permitiendo a los estudiantes abordar desafíos complejos y adaptarse a un mundo en constante cambio.

La educación híbrida ha surgido como respuesta a la nueva normalidad, combinando clases presenciales y virtuales. Esta modalidad ofrece flexibilidad y permite a los estudiantes aprender en su propio tiempo y espacio,

aprovechando lo mejor de ambos mundos: la interacción social y la comodidad de las lecciones en línea.

La gamificación está transformando la enseñanza al convertir el aprendizaje en una experiencia lúdica. Mediante el uso de elementos de juego como recompensas y desafíos, los estudiantes se involucran activamente y desarrollan habilidades mientras disfrutan del proceso.

El microlearning, al ofrecer contenidos educativos en segmentos pequeños y accesibles, permite a los estudiantes aprender de manera eficiente y conveniente. Esto se adapta especialmente a la era de la atención fragmentada, donde la información se consume en intervalos cortos.

La responsabilidad digital se ha vuelto fundamental en la era de la tecnología. Enseñar a los estudiantes cómo utilizar la tecnología de manera ética y segura es esencial para su bienestar y éxito en línea.

La omnicanalidad busca personalizar la experiencia de aprendizaje, asegurando que los contenidos sean accesibles en diferentes formatos y canales, adaptándose a las preferencias y necesidades individuales de los estudiantes.

Por último, el diseño instruccional eLearning está optimizando la creación de contenido educativo en línea. Al combinar pedagogía, tecnología y creatividad, se logra desarrollar contenido efectivo y atractivo que se adapta a las necesidades del estudiante.

TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Estas tendencias están transformando la educación en una dirección más inclusiva, centrada en el estudiante y adaptable a las demandas cambiantes del mundo moderno. Como sector de la educación, es crucial abrazar estas tendencias para proporcionar experiencias de aprendizaje y evaluación enriquecedoras y efectivas.

En el contexto de la evaluación de la calidad educativa, se han identificado varias tendencias clave que buscan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Una de estas tendencias es la evaluación formativa, que se centra en el progreso continuo de los estudiantes y brinda retroalimentación específica para mejorar su aprendizaje. Ejemplos como Finlandia, el Reino Unido y la Universidad de Stanford demuestran cómo la evaluación formativa se integra en la enseñanza para identificar fortalezas y debilidades, ajustar métodos de enseñanza y fomentar mejoras constantes.

Otra tendencia es la evaluación basada en competencias, que mide las habilidades adquiridas por los estudiantes en lugar de solo el conocimiento teórico. Países como Finlandia y México, junto con instituciones como el Instituto Tecnológico de Monterrey, han adoptado este enfoque para preparar a los estudiantes para desafíos del mundo laboral y evaluar el éxito de los programas educativos en el desarrollo de habilidades prácticas.

La evaluación auténtica es una tercera tendencia que busca evaluar la aplicación práctica del conocimiento y las habilidades en situaciones similares a la vida real. Ejemplos como Finlandia, la Universidad de Columbia y la Universidad de California destacan cómo se utiliza la evaluación auténtica, a través de proyectos y simulaciones, para medir la transferencia efectiva de habilidades a contextos reales.

En la misma línea, la evaluación basada en la equidad es otra tendencia crucial. Se enfoca en garantizar igualdad de oportunidades educativas para todos los estudiantes, considerando factores sociales, económicos y culturales. Ejemplos

en Estados Unidos y Finlandia resaltan la importancia de adaptar las evaluaciones a las necesidades individuales y ofrecer apoyo para superar desigualdades.

Por último, la evaluación basada en el uso de tecnología está ganando terreno. Países como Corea del Sur y Finlandia, junto con instituciones como la Universidad de Harvard, están utilizando herramientas digitales, inteligencia artificial y realidad virtual para mejorar la precisión y eficiencia de las evaluaciones.

TENDENCIAS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA EDUCACIÓN

En el ámbito de la investigación sobre la calidad de la educación, varias tendencias destacan como cruciales para el mejoramiento continuo de los sistemas educativos. La investigación basada en la evidencia es fundamental para tomar decisiones informadas sobre políticas y prácticas educativas. La recopilación, análisis e interpretación de datos y evidencias objetivas permiten identificar prácticas efectivas y abordar desafíos educativos. Países como Finlandia y Singapur han adoptado esta práctica para informar el diseño de políticas y mejorar la enseñanza. Paralelamente, la investigación sobre aprendizaje personalizado se centra en adaptar la educación a las necesidades individuales de los estudiantes. Esto abarca áreas como tutorías inteligentes y gamificación, en busca de un enfoque más eficiente y atractivo para el aprendizaje. Proyectos en Estados Unidos, Finlandia y Australia son ejemplos de cómo esta tendencia está siendo aplicada en diferentes contextos.

La investigación sobre tecnologías educativas es otra tendencia crucial. Evaluar cómo tecnologías como el aprendizaje automático y la realidad virtual pueden mejorar la enseñanza y el aprendizaje es vital para aprovechar plenamente el potencial de la tecnología en el aula. Países como Singapur, Estados Unidos y Brasil están liderando la investigación en esta área. Asimismo, la educación emocional se destaca como un campo en crecimiento, enfocado en desarrollar habilidades sociales y emocionales en los estudiantes para mejorar su rendimiento académico y bienestar general. Países como Finlandia y Estados Unidos implementan programas que enseñan habilidades como la empatía y la resolución de conflictos. Por último, la investigación sobre equidad educativa busca entender y abordar las desigualdades en el acceso y calidad de la educación. Programas en Australia y proyectos de universidades como Harvard y la UNESCO trabajan para identificar y superar barreras que enfrentan estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos y culturales.

TENDENCIAS EN LA TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN

En el ámbito de las tendencias tecnológicas para la educación, se destacan varios enfoques clave que están transformando la forma en que enseñamos y aprendemos. En primer lugar, las nuevas formas de evaluación, especialmente la evaluación digital, están emergiendo como una herramienta poderosa. Sin embargo, es esencial abordar cuestiones éticas y de privacidad, garantizando la equidad en la evaluación y diseñando prácticas inclusivas. Ejemplos notables incluyen herramientas como "HarvardX" y plataformas de evaluación en línea respaldadas por la inteligencia artificial en Singapur.

Otra tendencia importante es el aumento del aprendizaje a lo largo de la vida, que destaca la importancia de la educación continua para el desarrollo personal y profesional. Esta tendencia es fundamental para mantenerse competitivo en una economía del conocimiento en constante evolución y abordar desigualdades educativas y económicas. Programas como "SkillsFuture" en Singapur y "Vida Activa" en España son ejemplos de iniciativas exitosas.

La alfabetización digital y el refuerzo de estas habilidades también emergen como un aspecto vital de la educación. Cerrar la brecha digital y garantizar que todos los estudiantes tengan acceso y habilidades en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es crucial en la era digital. Iniciativas en Finlandia, Corea del Sur y Singapur están liderando este camino.

El "boom de las IA creativas" está transformando el enfoque artístico y creativo con la ayuda de la Inteligencia Artificial. Generative AI está permitiendo la creación de arte, música, literatura y más, planteando desafíos éticos y legales. A pesar de las posibilidades, es importante considerar cómo se abordan estos aspectos éticos y cómo se integra esta tecnología de manera responsable en la educación.

El aprendizaje inmersivo y el auge de metaversos universitarios abren nuevas dimensiones en la enseñanza, permitiendo la interacción en entornos virtuales y mejorando la experiencia educativa. Ejemplos como "Engage" de la Universidad de Stanford y proyectos similares están mostrando el potencial de estos enfoques.

Por último, la analítica de datos para la evaluación e investigación en educación está optimizando la comprensión del proceso de aprendizaje y permitiendo la personalización. Ejemplos como el sistema de analítica de aprendizaje de la Universidad de Purdue y otros están ayudando a identificar patrones de éxito y mejorar la educación.

2.1.4. AGENDA 2030 Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la agenda 2030 a través de la Resolución 70/1 en 2015, un plan de acción para el beneficio de las personas, el planeta y la prosperidad. Su objetivo central es fortalecer la paz mundial y erradicar la pobreza como requisito fundamental para lograr el desarrollo sostenible.

Este plan integral consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas interrelacionadas. Dentro de esta estructura, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) se relaciona directamente con el Objetivo 4: 'Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje para todos'.

Según el informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia 2022, elaborado por el Departamento Nacional de Planeación, se evidencia la falta de datos actualizados en algunos indicadores, como el porcentaje de estudiantes que alcanzan niveles satisfactorios y avanzados en las pruebas SABER (con datos hasta 2017), así como otros indicadores que no muestran progreso, señalando la necesidad de identificar oportunidades de mejora frente a estas situaciones.

En este contexto, el Gobierno Nacional, en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 'Colombia Potencia Mundial de la Vida', propone la seguridad humana y la justicia social como una de sus transformaciones principales. En este marco, se busca resaltar el rol de la educación como piedra angular en la construcción de paz y como un derecho fundamental para potenciar las capacidades de la sociedad.

Paralelamente, el Icfes desarrolla actividades orientadas a contribuir al cumplimiento de objetivos vinculados con la igualdad de género, la innovación, la paz, la justicia y el fortalecimiento institucional.

2.1.5. PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN 2016-2026

El Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2016-2026, elaborado por el Ministerio de Educación Nacional en 2016, traza la senda que el país seguirá durante la próxima década para instaurar un sistema educativo de calidad. Este sistema se orienta hacia la promoción del desarrollo económico y social, así como hacia la construcción de una sociedad fundamentada en la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias.

El plan establece desafíos y acciones estratégicas significativas, destacando la construcción de un sistema educativo integrado, participativo y descentralizado, con mecanismos eficaces de concertación. También enfatiza la formulación de una política pública para la formación de educadores y la promoción del uso pertinente, pedagógico y extendido de las diversas tecnologías. Estas tecnologías tienen como objetivo apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo así el desarrollo para la vida.

2.1.6. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022 -2026

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) representa la guía fundamental que dirige la política pública del Gobierno Nacional durante un periodo presidencial de 4 años. Basado en un análisis de las problemáticas estratégicas del país, el PND establece objetivos, estrategias y metas destinadas a resolver estos desafíos.

Una de las características primordiales del PND es su alcance nacional, aunque respeta la autonomía territorial al no abordar las competencias de las entidades territoriales. Además, se enfoca en atender problemáticas de índole social en contraposición a aquellas de índole individual. En su esencia, busca implementar estrategias que generen un mayor bienestar social en el marco de la visión de país del gobierno en curso.

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, conocido como 'Colombia Potencia Mundial de la Vida', aspira a lograr la 'Paz Total', un resultado derivado de la materialización de la justicia social, ambiental y económica. Se han identificado seis transformaciones esenciales para alcanzar este objetivo, las cuales organizan los cambios necesarios para que Colombia se posicione como una potencia en la promoción de la vida.

En este contexto, el Icfes se alinea principalmente con la transformación 2: 'Seguridad humana y justicia social'. Más allá de la preservación inmediata de la vida, la seguridad humana abarca las garantías mínimas que el Estado debe asegurar para el desarrollo integral de las personas. Esto implica no solo la presencia estatal y control territorial, sino también la garantía de servicios sociales de calidad en áreas como educación, salud, empleo, cultura, deporte, recreación, defensa y justicia. Además, se promueve una interacción constante entre el Estado y la ciudadanía para lograr la seguridad humana.

Recientemente, en el marco de la actualización normativa en la Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 del PND 2022 – 2026, se incorporó el artículo 129. Este artículo, aprobado por el Senado y la Cámara, modifica el artículo 7 de la Ley 1324 de 2009, y busca establecer parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación. También transforma el Icfes, promoviendo una cultura de evaluación en la inspección y vigilancia estatal.

Específicamente el Plan Nacional de Desarrollo actualiza el marco normativo de los exámenes de Estado a través del artículo 129 el cual reconoce como pruebas de Estado, las siguientes:

1. Medición nacional de la calidad de la educación inicial que ofrecen las instituciones educativas en el nivel preescolar.
2. Exámenes para evaluar oficialmente la educación básica primaria y secundaria.
3. Exámenes para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan el nivel de educación media, o a quienes deseen acreditar que han obtenido los conocimientos y competencias esperados de quienes terminaron dicho nivel.
4. Exámenes para evaluar oficialmente la educación formal impartida a quienes terminan los programas de pregrado en las instituciones de educación superior.

Igualmente establece que la práctica de la medición de la calidad de la educación inicial en Colombia “deberá implementarse a más tardar dos (2) años después de la entrada en vigor de la presente ley y deberá ser financiada por el Ministerio de Educación Nacional.”

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - Icfes, se presenta como una institución arraigada en más de 50 años de experiencia, lo que la coloca en una posición de liderazgo en la evaluación y medición del rendimiento académico en Colombia. Su reconocimiento como una entidad técnica confiable y objetiva le otorga una sólida reputación. Con una cobertura nacional amplia y una adopción estratégica de nuevas tecnologías en sus procesos de evaluación, el Icfes se ha adaptado eficientemente al panorama educativo en evolución. Además, su equipo altamente calificado y alianzas estratégicas fortalecen su capacidad de brindar evaluaciones precisas y productos educativos de calidad. La base histórica y actual de datos proporciona una sólida plataforma para la toma de decisiones y el impulso hacia la mejora continua.

Sin embargo, el Icfes también enfrenta desafíos internos. La necesidad de fortalecimiento de la gestión comercial que garantice la autosostenibilidad financiera y la percepción favorable de la marca entre los grupos de interés. La ausencia de innovación en los procesos podría hacer que la institución se quede rezagada en un entorno en constante cambio, y la alta rotación de colaboradores amenaza la retención del conocimiento institucional. La dependencia de proveedores externos y la necesidad de agilizar la capacidad de respuesta ante requerimientos de grupos de interés se perfilan como áreas que requieren atención para un desempeño y crecimiento sostenible.

Otro desafío de alta relevancia para el Icfes, está en producir, según las metas de construcción, aproximadamente 3.500 ítems por año, utilizando el diseño centrado en evidencias. Actualmente, los ítems de prueba se construyen manualmente, y puede demorar, en su primera fase varios días e incluso semanas por cada uno. Con el apoyo de tecnologías de Inteligencia Artificial (IA), en particular el Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP por sus siglas en inglés), se espera apoyar la construcción de ítems de prueba, con el fin de optimizar tanto los tiempos de construcción de los mismos, así como los tiempos de revisión y ajuste.

De otro lado, es necesario desarrollar una metodología para la asignación de puntajes del examen Saber 11, mediante la aplicación de redes neuronales y técnicas de equiparación psicométricas compatibles. La utilización de redes neuronales en la asignación de puntajes ofrece una alternativa eficaz a la Teoría

de Respuesta al Ítem, para los casos en que no se violen los supuestos de los modelos estadísticos. Este enfoque no solo presenta ventajas en términos de precisión, sino que también brinda herramientas de análisis basadas en el pronóstico, una perspectiva poco convencional desde el modelamiento estadístico tradicional. Además, el uso de redes neuronales podría contribuir significativamente a la optimización del tiempo de procesamiento en la asignación de puntajes, mejorando así la eficiencia del proceso evaluativo.

En la ruta del Icfes más rural, a través de iniciativas innovadoras, se busca la implementación de estrategias pedagógicas, adaptadas a las necesidades específicas de estas comunidades, aspiramos a empoderar a los estudiantes rurales, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para prepararse de manera efectiva para las pruebas de estado. Nuestra visión es que ningún joven, independientemente de su lugar de residencia, se quede atrás en su búsqueda de una educación de calidad, y 'Icfes Rural' está comprometido en hacer de esta visión una realidad, promoviendo un acceso equitativo a la educación superior y oportunidades de futuro para todos

En este viaje educativo y evaluativo, el Icfes debe capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades internas para mantener su liderazgo y proporcionar un impacto duradero en la calidad educativa de Colombia.

2.2.1. NATURALEZA JURÍDICA

El artículo. 12 de la Ley 1324 de 2009, transforma la naturaleza jurídica del instituto, convirtiéndolo 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 de patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

El objeto social del Icfes es:

- I. Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles.
- II. Adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación.
- III. 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. (Colombia, 2009)

2.2.2. FUNCIONES DEL ICFES

De acuerdo con 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, las funciones del Instituto son las siguientes:

1. Establecer las metodologías y procedimientos que guían la evaluación externa de la calidad de la educación.
2. Desarrollar la fundamentación teórica, diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación de la calidad de la educación, dirigidos a los estudiantes de los niveles de educación básica, media y superior, de acuerdo con las orientaciones que para el efecto defina el Ministerio de Educación Nacional.
3. Diseñar, implementar, administrar y mantener actualizadas las bases de datos con la información de los resultados alcanzados en las

pruebas aplicadas y los factores asociados, de acuerdo con prácticas internacionalmente aceptadas.

4. Organizar y administrar el banco de pruebas y preguntas, según niveles educativos y programas, el cual tendrá carácter reservado.
5. Diseñar, implementar y controlar el procesamiento de información y la producción y divulgación de resultados de las evaluaciones realizadas, según las necesidades identificadas en cada nivel educativo.
6. Prestar asistencia técnica al Ministerio de Educación Nacional y a las Secretarías de Educación, en temas relacionados con la evaluación de la calidad de la educación que son de su competencia.
7. Realizar estudios e investigaciones en el campo de la evaluación de la calidad de la educación que contemplen aspectos cuantitativos y cualitativos.
8. Impulsar y fortalecer la cultura de la evaluación mediante la difusión de los resultados de los análisis y el desarrollo de actividades de formación en los temas que son de su competencia, en los niveles local, regional y nacional.
9. Desarrollar la fundamentación teórica, diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación complementarios, que sean solicitados por entidades oficiales o privadas.
10. Propiciar la participación del país en programas y proyectos internacionales en materia de evaluación y establecer relaciones de cooperación con organismos pares, localizados en otros países o regiones.
11. Definir y recaudar las tarifas correspondientes a los costos de los servicios prestados en lo concerniente a las funciones señaladas para el ICFES.
12. Participar en el diseño, implementación y orientación del sistema de evaluación de la calidad de la educación en sus distintos niveles.
13. Las demás funciones que le fijen las leyes y los reglamentos, de acuerdo con su naturaleza.

2.2.3. GOBIERNO CORPORATIVO

El conjunto de principios, normas y prácticas que rigen la gestión y el funcionamiento del instituto, buscan garantizar la eficiencia, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas en la toma de decisiones y en la administración de los recursos. Asimismo, el gobierno corporativo busca promover la participación adecuada de los interesados y asegurar que el instituto cumpla con su misión de manera ética y efectiva en beneficio de la sociedad y el sistema educativo nacional, bajo los siguientes principios:

1. **Transparencia y Rendición de Cuentas:**

- Se promueve la transparencia en todas las operaciones del Icfes, asegurando el acceso a la información relevante para todas las partes interesadas.
- Implementación de mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar y comunicar eficazmente el desempeño institucional.

2. **Estructura Organizativa Clara:**

- Definición clara de roles y responsabilidades para cada nivel jerárquico, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

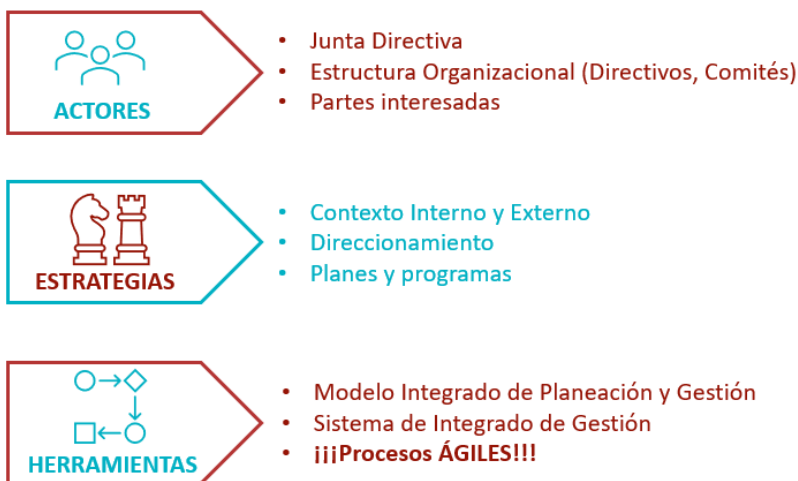
- Establecimiento de comités especializados para abordar áreas específicas y garantizar una toma de decisiones informada.
- 3. Participación de los Interesados:**
- Fomento de la participación de todas las partes interesadas, incluyendo el personal, los usuarios, la comunidad educativa y los entes gubernamentales.
 - Mecanismos para recopilar retroalimentación y opiniones que contribuyan a la mejora continua.
- 4. Ética y Cumplimiento Normativo:**
- Adhesión a altos estándares éticos en todas las operaciones.
 - Cumplimiento estricto de las normativas y regulaciones gubernamentales aplicables.
- 5. Gestión del Riesgo y Control Interno:**
- Implementación de un sistema integral de gestión del riesgo para identificar, evaluar y mitigar posibles amenazas.
 - Establecimiento de controles internos efectivos para garantizar la integridad y confiabilidad de los procesos.
- 6. Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social:**
- Integración de prácticas sostenibles en las operaciones del Icfes, contribuyendo al bienestar social y ambiental.
 - Participación en iniciativas de responsabilidad social que promuevan el impacto positivo en la comunidad educativa.

ILUSTRACIÓN 2. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: Icfes, 2024

ILUSTRACIÓN 3. ELEMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

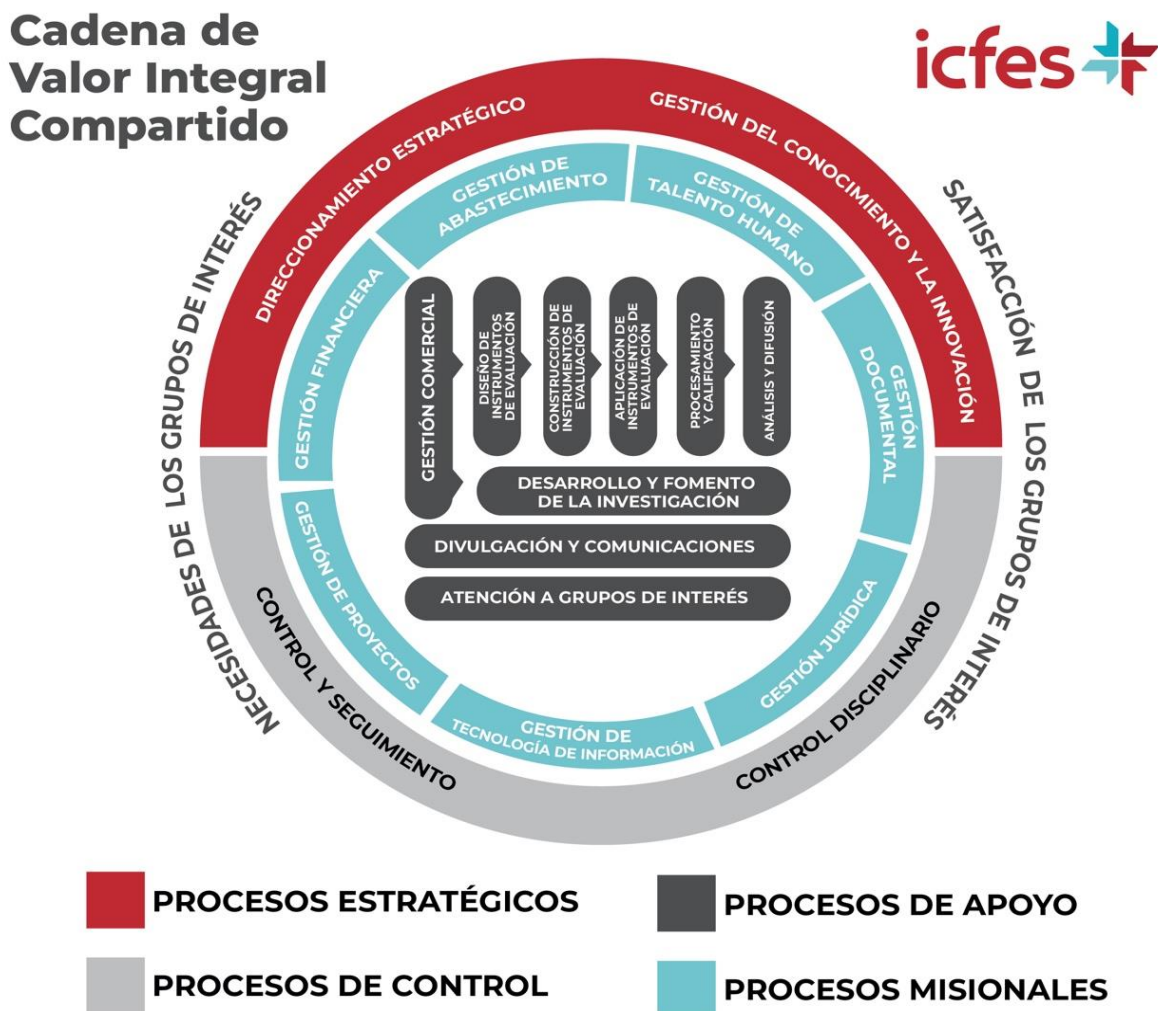


Fuente: Icfes, 2024

2.2.4. PROCESOS DEL ICFES

Para el análisis de los factores internos se han tenido en cuenta diversos elementos implícitos en la plataforma estratégica, en donde se ha establecido un modelo de operación por procesos que funciona de forma sistemática para el logro de los objetivos de la Institución, el cual se muestra a continuación:

ILUSTRACIÓN 4. MAPA DE PROCESOS - ICFCES



Fuente: Daruma, 2023

2.2.5. GRUPOS DE VALOR E INTERÉS

De igual manera, el Icfes ha tenido en cuenta las necesidades y expectativas razonables de los siguientes grupos de valor e interés como un factor determinante en la construcción de las estrategias para los próximos años, en articulación con las directrices del Gobierno Nacional.

Evaluados, Grupos de Investigación e Investigadores, Clientes Institucionales, Entes del sector educativo, Proveedores, funcionarios de planta del Icfes, Gobierno y Órganos de control, instituciones homologas y referentes, medios de comunicación y usuarios de la información institucional.

2.2.6. TALENTO HUMANO DEL ICFES

El talento humano es el activo de mayor valor en la entidad, reflejado en los funcionarios, contratistas y pasantes, que influyen en la prestación de servicios de evaluación e investigación de la educación, con el propósito de ofrecer información de calidad para la toma de decisiones que generan valor público.

De igual manera, se encuentran los proveedores por medio de los cuales se gestionan algunas actividades en el desarrollo de los procesos misionales.

Alrededor del talento humano se encuentra la cultura organizacional, la cual contribuye al fortalecimiento de los valores definidos que aportan identidad y sentido de pertenencia, alineado con los valores del servicio público y el código de integridad adoptado por la Institución.

En consecuencia, el Icfes está comprometido en mantener y mejorar las condiciones de salud y seguridad de todos sus colaboradores y contratistas, identificando los peligros, evaluando y valorando los riesgos con el fin de establecer los controles necesarios para promover la mejora continua del componente de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo del SIG.

2.2.7. AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ICFES

Otro factor interno importante es el ambiental, donde se ubica: la infraestructura, el uso adecuado de los recursos naturales y la generación de residuos aprovechables, ordinarios y peligrosos. A fin de evitar efectos adversos, el Icfes ha gestionado responsabilidades ambientales de forma sistemática para contribuir al pilar ambiental de la sostenibilidad, mediante el cumplimiento de las leyes, decretos y normas, en pro de mitigar el impacto ambiental generado a partir de la prestación de los servicios.

La implementación de principios sostenibles, destacan el compromiso ambiental del instituto

Aplicación de Pruebas Digitales: Se prevé la transición hacia la aplicación de pruebas digitales como parte integral del proceso evaluativo. Esta medida tiene como objetivo principal reducir significativamente el uso de papel y minimizar la necesidad de transporte físico de los materiales asociados.

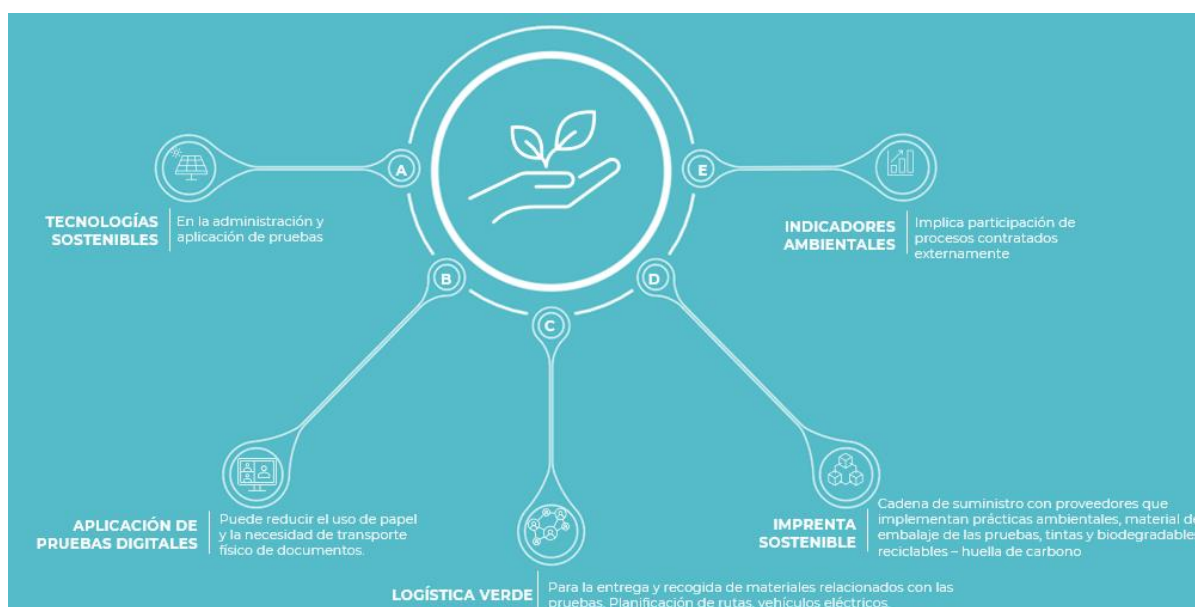
Logística Verde para Entrega y Recogida de Materiales: Se proyecta implementar una logística ambientalmente sostenible para la entrega y recogida de los materiales relacionados con las pruebas. Esto incluirá una cuidadosa planificación de rutas y la introducción de vehículos eléctricos, contribuyendo así a la reducción de emisiones de carbono.

Imprenta Sostenible: La imprenta utilizada en la producción de materiales de evaluación adoptará prácticas ambientales en toda su cadena de suministro. Esto implica el uso de embalajes amigables con el medio ambiente, tintas biodegradables, empaques fabricados a partir de productos reciclados, la prohibición de plásticos de un solo uso, y la implementación de incentivos relacionados con el cálculo de la huella de carbono.

Indicadores Ambientales: Se establecerán indicadores ambientales que abarcarán la analítica y recopilación de datos relacionados con los procesos contratados externamente. Estos indicadores proporcionarán una evaluación detallada del desempeño ambiental del Icfes, permitiendo una toma de decisiones informada y continuos esfuerzos de mejora en términos de sostenibilidad.

Estos principios reflejan el firme compromiso del Instituto con la adopción de prácticas sostenibles en todas las etapas del proceso de evaluación, consolidando así una gestión integral que armoniza los objetivos institucionales con la responsabilidad ambiental.

ILUSTRACIÓN 5. PRINCIPIOS SOSTENIBLES



Fuente: Icfes, 2024

2.2.8. OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

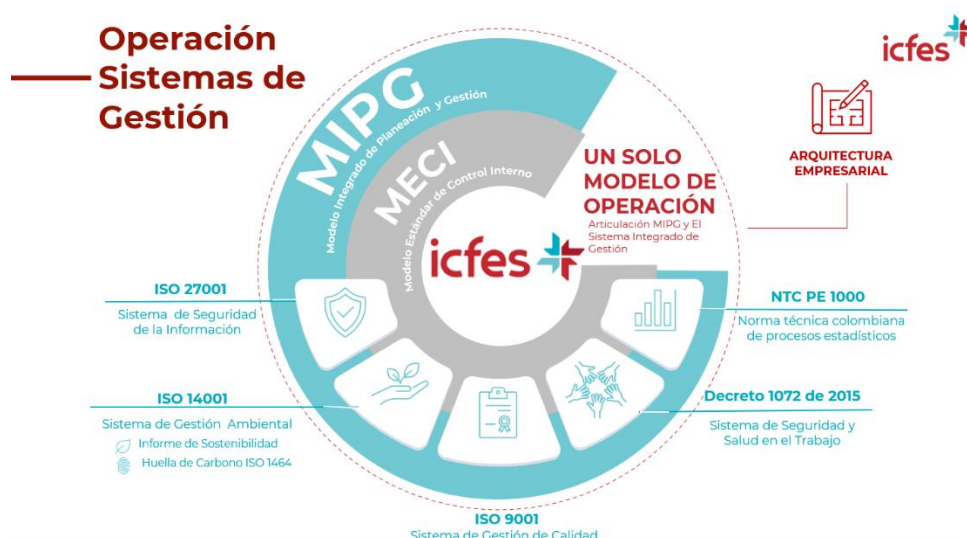
Se contempla la implementación de un único modelo de operación para el Icfes. Este enfoque estratégico se fundamenta en la necesaria articulación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el Sistema Integrado de Gestión (SIG), integrando diversos componentes como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), así como los sistemas específicos de gestión de seguridad de la información, ambiental, de calidad y de seguridad y salud en el trabajo.

La convergencia de estos elementos se lleva a cabo con un enfoque preciso en la arquitectura empresarial, garantizando la coherencia y la sinergia entre los distintos sistemas. El MIPG proporciona un marco normativo sólido, mientras que el SIG, al integrar múltiples sistemas de gestión, promueve la eficiencia y la cohesión operativa.

En este proceso de integración, se consideran aspectos, como el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana de Procesos Estadísticos, consolidando así un enfoque completo y alineado con las mejores prácticas en cada área de operación del Instituto. Esta estrategia no solo optimiza la eficacia interna, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y respuesta del Icfes a los retos y exigencias cambiantes del entorno.

El compromiso del Icfes con la excelencia y la mejora continua se refleja en la adopción de este modelo unificado de operación, que se erige como un pilar fundamental dentro del Plan Estratégico Institucional, consolidando la visión y misión de la institución hacia la excelencia en la evaluación educativa y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

ILUSTRACIÓN 6. UN SOLO MODELO DE OPERACIÓN



Fuente: Icfes, 2024

2.2.9. TECNOLOGÍA DEL ICFES

El factor tecnológico, el capital humano calificado, la actualización tecnológica y la disponibilidad de los sistemas de información que apoyan la operación del Instituto en todos los niveles de gestión inciden en la confiabilidad y eficiencia de la prestación del servicio. Adicionalmente, la implementación de nuevos lineamientos y tecnologías pueden tener efecto en la curva de aprendizaje de los funcionarios y contratistas para su apropiación y en la preservación de la información de la entidad.

2.2.10. FACTOR FINANCIERO DEL ICFES

El factor financiero se analiza desde el punto de vista presupuestal, con el objetivo de alcanzar una sostenibilidad financiera, basada en la suficiencia de recursos humanos y técnicos que conlleven a la generación de nuevos negocios y permitan una estabilidad a mediano y largo plazo de la institución con un enfoque económico, social y ambiental.

A continuación, presentamos los resultados financieros año a año y por prueba, entre 2018 y 2022:

TABLA 1. RESULTADOS FINANCIEROS AÑO A AÑO Y POR PRUEBA, ENTRE 2018 Y 2022

Servicio	Año	Ingresos prueba	Costo directo	Costos indirectos	Gastos fijos	% Margen rentabilidad
Exámenes de Estado	2018	77.699.728.044	41.983.121.007	19.966.254.992	25.709.087.216	-12,8%
	2019	147.095.200.395	106.994.447.150	25.338.339.837	31.565.413.101	-11,4%
	2020	68.724.125.834	46.117.661.657	18.002.279.829	28.977.137.480	-35,5%
	2021	102.671.384.122	42.341.177.442	35.741.017.611	32.383.122.064	-7,6%
	2022	120.397.701.582	61.104.224.439	27.594.425.753	34.765.639.800	-2,5%
Proyectos de evaluación	2018	19.353.974.094	12.154.751.092	4.973.329.915	6.403.793.430	-21,6%
	2019	16.751.470.948	9.199.414.694	2.885.576.569	3.594.727.082	6,4%
	2020	18.614.416.174	9.919.290.475	4.876.044.980	7.848.662.897	-21,6%
	2021	14.898.535.687	7.143.703.043	5.186.341.169	4.699.080.507	-14,3%
	2022	19.262.780.062	9.362.504.752	4.414.912.803	5.562.256.292	-0,4%
TOTAL	2018	97.053.702.138	54.137.872.099	24.939.584.907	32.112.880.647	-14,6%
	2019	163.846.671.343	116.193.861.844	28.223.916.406	35.160.140.183	-9,6%
	2020	87.338.542.008	56.036.952.132	22.878.324.809	36.825.800.377	-32,5%
	2021	117.569.919.809	49.484.880.485	40.927.358.780	37.082.202.571	-8,4%
	2022	139.660.481.644	70.466.729.191	32.009.338.556	40.327.896.092	-2,3%

Fuente: Icfes, 2023

En la anterior tabla, podemos apreciar:

- **Exámenes de Estado:**

2018 a 2019: Se observa un incremento significativo en los ingresos, pasando de 77.7 mil millones a 147.1 mil millones, demostrando una demanda creciente para los exámenes de estado. Aunque los costos y gastos también aumentaron, la rentabilidad se mantuvo en un rango aceptable, evidenciando una capacidad para manejar el crecimiento.

2019 a 2020: Aunque los ingresos disminuyeron a 68.7 mil millones, los costos y gastos se redujeron de manera más significativa, resultando en una mejora del margen de rentabilidad del -11.4% al -35.5%. Esta adaptabilidad muestra una gestión eficiente ante condiciones adversas.

2020 a 2021: Los ingresos aumentaron nuevamente a 102.7 mil millones, con una disminución en costos y gastos, resultando en una reducción significativa en la pérdida y un margen de rentabilidad mejorado (-35.5% a -7.6%). Se evidencia una recuperación positiva.

2021 a 2022: Continúa la tendencia positiva con un aumento en ingresos, una disminución en costos y gastos, y una reducción adicional en la pérdida. El margen de rentabilidad mejoró aún más, mostrando una trayectoria ascendente (-7.6% a -2.5%).

- **Proyectos de Evaluación:**

2018 a 2019: Aunque los ingresos disminuyeron, los costos y gastos se redujeron aún más, llevando a una mejora en el margen de rentabilidad del -21.6% a 6.4%. Esto sugiere eficiencia en la gestión de costos.

2019 a 2020: A pesar de un aumento en los ingresos, los costos y gastos también aumentaron, resultando en una disminución en el margen de rentabilidad (-21.6%). Sin embargo, la pérdida fue menor en comparación con el año anterior.

2020 a 2021: Aunque los ingresos disminuyeron, la gestión de costos y gastos fue eficiente, resultando en una mejora en el margen de rentabilidad del -21.6% al -14.3%.

2021 a 2022: Se observa una significativa mejora en los resultados, con ingresos aumentados, costos y gastos controlados, y una pérdida mínima. El margen de rentabilidad mejora notablemente, alcanzando un nivel cercano al equilibrio (-14.3% a -0.4%).

- **Totales (Ambos Servicios):**

2018 a 2019: A pesar del incremento en ingresos totales, se mejoró el margen de rentabilidad del -14.6% al -9.6%.

2019 a 2020: Aunque los ingresos totales disminuyeron, se logró una disminución aún mayor en los costos y gastos, resultando en una mejora significativa en el margen de rentabilidad (-9.6% a -32.5%).

2020 a 2021: A pesar de un aumento en los ingresos totales, se controlaron los costos y gastos, resultando en una disminución adicional en la pérdida y en el margen de rentabilidad (-32.5% a -8.4%).

2021 a 2022: Se observa una continuación de la tendencia positiva, con un aumento en ingresos totales, una mejora en el margen de rentabilidad, y una reducción adicional en la pérdida total (-8.4% a -2.3%).

En este orden de ideas, el Icfes demuestra una capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes, gestionar eficientemente los costos y mejorar la rentabilidad a lo largo de los años. Las estrategias implementadas han llevado a una mejora sostenida en los resultados financieros.

3.

*Elementos
Estratégicos*

3.ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1. MISIÓN

Aportar a la educación mediante evaluaciones e investigaciones que impulsan la excelencia educativa del país, generando información estratégica, que fomente la participación inclusiva y sostenible. Diversificando nuestro portafolio de servicios en el contexto nacional e internacional.

3.2. VISIÓN

Para el año 2032, el Icfes se consolidará como un líder global en la transformación educativa, impulsando la innovación sostenible y la investigación en el sistema educativo de Colombia, siendo un faro inspirador para el cambio y la mejora continua en la educación.

3.3. MEGA

Para el año 2027, el Icfes habrá modernizado su estructura y capacidad organizacional, permitiendo la evaluación de nuevos dominios educativos y la expansión hacia tres mercados internacionales y tres nuevos mercados nacionales. Generando información invaluable para impulsar procesos de investigación, enriqueciendo así el panorama educativo a nivel nacional e internacional.

3.4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

3.4.1. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Se han definido cuatro perspectivas que permiten organizar temáticamente los objetivos estratégicos que perseguirá el Instituto. Las perspectivas son:

ILUSTRACIÓN 7. BALANCE SCORE CARD



Fuente: Icfes, 2023

- **Valor Público:** El Icfes acoge la definición aportada por el Departamento Administrativo de la Función Pública donde define; valor público como los resultados observables y medibles que idealmente el Estado debe alcanzar para dar respuesta a las necesidades y demandas sociales. El valor público son aquellos resultados relacionados con cambios sociales producidos por el accionar del gobierno y las instituciones públicas que lo componen.

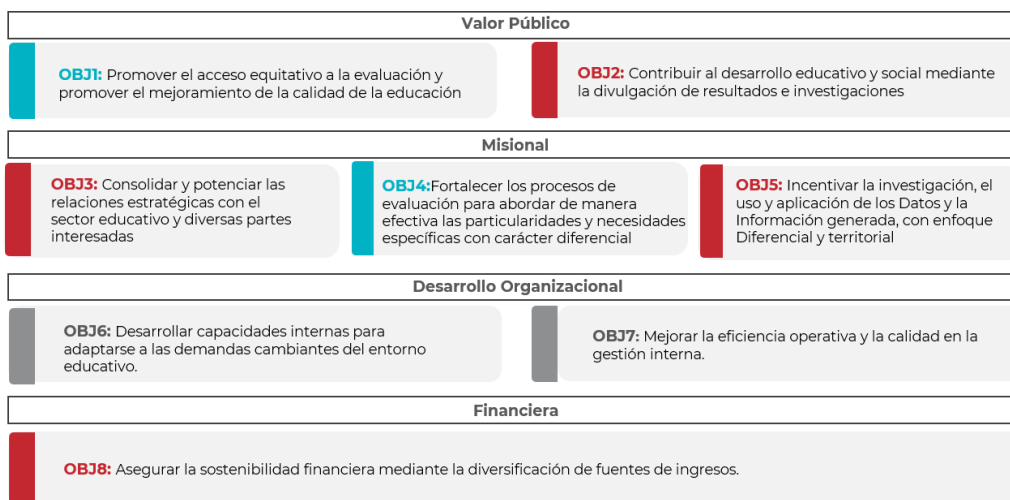
“El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población” (Función Pública, 2023).

- Misional:** Esta perspectiva está centrada en la esencia y propósito fundamental del instituto, aborda los aspectos clave relacionados con la ejecución de la misión institucional. Incluye la planificación e implementación de acciones específicas que permitan alcanzar los objetivos fundamentales del instituto, contribuyendo así al logro de resultados significativos y a la consolidación de su relevancia en el ámbito educativo y social.
- Desarrollo organizacional:** Para el Icfes, alcanzar los retos estratégicos planteados por el instituto solo será factible con la articulación de aspectos organizacionales diversos y transversales, entre los cuales la capacidad técnica, las competencias y el relacionamiento del talento humano que conforma la entidad es fundamental; por esto esta perspectiva reúne aquellos aspectos que buscan lograr establecer las condiciones organizacionales propicias para obtener el mejor desempeño de las colaboradoras en busca de los resultados comunes y consolidar como el centro de todo el esfuerzo institucional a las personas que impacta la misionalidad del Instituto.
- Financiera:** Esta perspectiva está enfocada en la gestión eficiente de los recursos económicos, abarca la planificación, ejecución y control de las finanzas del instituto. Busca garantizar la sostenibilidad financiera, la transparencia en el manejo y optimización de los recursos, asegurando así la viabilidad a largo plazo de las operaciones y proyectos estratégicos del instituto.

3.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos objetivos muestran los logros o propósitos que el Instituto espera tener a mediano y largo plazo para el cumplimiento de la misión y la visión definida:

ILUSTRACIÓN 8. PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS










Fuente: Icfes, 2023

En la anterior ilustración, observamos que se han definido ocho (8) objetivos.












3.4.3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Los objetivos estratégicos se desarrollan mediante iniciativas estratégicas medidas por los siguientes indicadores estratégicos:

TABLA 2. OBJETIVO, INICIATIVA E INDICADOR

Objetivo estratégico	Iniciativa Estratégica		Indicador Estratégico
OBJ1: Promover el acceso equitativo a la evaluación y promover el mejoramiento de la calidad de la educación	 Observatorio de Datos	Posicionamiento del Instituto como un referente destacado en la generación de información clave para la toma de decisiones - Observatorio de Datos del Ices	Porcentaje de Implementación del observatorio de datos del Icfes
OBJ2: Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones	 Generación de investigación de alta calidad	Fortalecimiento en la Generación, y Promoción de Investigaciones Aplicadas generadas en el instituto que aporten al mejoramiento de la Calidad de la Educación	Número de informes y publicaciones que comunican los resultados de investigaciones aplicadas que han sido usados para mejorar la calidad de la educación.
OBJ2: Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones	 Divulgación y promoción investigación	Fortalecimiento en la Generación, y Promoción de Investigaciones aplicadas generadas en el instituto que aporten al mejoramiento de la Calidad de la Educación	Participación en eventos educativos y sociales para difundir conocimientos y resultados.
OBJ3: Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas	 Estrategia comercial (Internacionalización)	Generación de alianzas estrategias, nacionales e internacionales	Cantidad de nuevas Alianzas o Convenio nacionales, territoriales e internacionales generados durante el Periodo
OBJ3: Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas	 Estrategia comercial (Internacionalización)	Generación de alianzas estrategias, nacionales e internacionales	Cantidad de eventos nacionales e internacionales en los que ha participado el instituto durante el Periodo
OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial	 Grupos focales con carácter diferencial	Implementación de proyectos de evaluación con carácter Diferencial	Porcentaje de proyectos que incluyen mediciones con enfoque Diferencial
OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial	 Icfes Rural	Implementación de proyectos de evaluación y de preparación para la evaluación con carácter Territorial	Porcentaje de proyectos que incluyen mediciones con enfoque Territorial

Objetivo estratégico	Iniciativa Estratégica		Indicador Estratégico
<p>OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial</p>	 Grupos focales con carácter diferencial  Icfes Rural	Implementación de proyectos de evaluación con carácter Diferencial y Territorial	Cantidad de Informes generados que cuentan con carácter diferencial y territorial
<p>OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial</p>	 Grupos focales con carácter diferencial	Implementación Proceso de Medición de Satisfacción a grupos focales con carácter diferencial	Índice de satisfacción de grupos específicos respecto a los procesos de evaluación.
<p>OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial</p>	 Grupos focales con carácter diferencial	Implementación Proceso de Medición de Satisfacción a grupos focales con carácter diferencial	Porcentaje de proyectos que incluyen la medición de satisfacción diferencial
<p>OBJ4: Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial</p>	 Preparate con el Icfes	Creación y Despliegue de una Herramienta Gratuita de Simuladores para la Preparación de Exámenes de Estado.	Porcentaje de Implementación en el Proyecto Prepárate con el Ices
<p>OBJ5: Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial</p>	 Generación de investigación de alta calidad  Grupos focales con carácter diferencial  Icfes Rural	Generación de investigación de alta calidad con enfoque diferencial y Territorial	Número de investigaciones aplicadas realizadas que incluyan enfoque diferencial y territorial en colaboración con instituciones locales.
<p>OBJ5: Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial</p>	 Generación de investigación de alta calidad  Grupos focales con carácter diferencial  Icfes Rural	Generación de investigación de alta calidad con enfoque diferencial y Territorial	Categorización del grupo de investigación del Ices
<p>OBJ5: Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial</p>	 Icfes Rural	Definición de una Estrategia que visibilice el instituto en todos los territorios	Porcentaje de Avance en la implementación del Proyecto Territorial "El Ices se Acerca a la Región".

Objetivo estratégico	Iniciativa Estratégica		Indicador Estratégico
OBJ6: Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo.	 Habilitación Tecnológica	Estrategia de modernización Tecnológica para el Fortalecimiento Institucional	Porcentaje de Avance en la implementación de Proyecto de Habilitación Tecnológica.
OBJ6: Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo.	 Modelo de Costeo	Implementación del modelo de Costeo del ICFES	Porcentaje de Avance en la Definición del Modelo de Costeo del ICFES
OBJ7: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.	 Nuevo Modelo operativo MIPG /SIG. (FURAC)	Implementación del Sistema integrado de Gestión	Porcentaje de avance en la integración de los sistemas de gestión del instituto
OBJ7: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.	 Nuevo Modelo operativo MIPG /SIG. (FURAC)	Fortalecimiento del Modelo integrado de Planeación y Gestión.	Índice de Gestión y Desempeño
OBJ7: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.	 Nuevo Modelo operativo MIPG /SIG. (FURAC)	Fortalecimiento de la Cultura organización y la Comunicación Interna	Nivel de satisfacción de los Colaboradores en relación con los procesos internos y la comunicación organizacional.
OBJ7: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.	 Sostenibilidad	Implementación de estrategia sostenibilidad	Verificación a conformidad del informe de Sostenibilidad bajo el estándar GRI de manera anual
OBJ7: Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.	 Sostenibilidad	Implementación de estrategia sostenibilidad	Inventario de Gases Efecto Invernadero verificado a conformidad
OBJ8: Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos.	 Gestión de Proyectos  Estrategia comercial (Internacionalización)	Establecer estrategias comerciales que permitan la generación de nuevos negocios	Crecimiento anual en ingresos provenientes de pruebas de estado y negocios comerciales
OBJ8: Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos.	 Gestión de Proyectos  Estrategia comercial (Internacionalización)	Establecer estrategias comerciales que permitan la generación de nuevos negocios	Porcentaje de ingresos provenientes de negocios comerciales

Fuente: Icfes, 2023

3.4.4. RIESGOS ESTRATÉGICOS

Dentro del ámbito estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se establecen los riesgos que impactan en la consecución de los objetivos e iniciativas estratégicas, con posibilidad de afectar el cumplimiento de las metas establecidas.

Se han identificado a continuación los riesgos a nivel estratégico, en concordancia con la Política para la gestión del riesgo del Icfes, siguiendo la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. La gestión de los riesgos estratégicos, especialmente sus actividades de control y tratamiento se llevarán a cabo mediante la articulación y despliegue en los diferentes procesos Institucionales, con el propósito de analizar, implementar medidas y dar seguimiento a los riesgos de índole estratégica.

3.4.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

En el dinámico escenario educativo actual, la gestión efectiva y la adaptabilidad son esenciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – Icfes, despliega un plan estratégico que no solo refleja su compromiso con la excelencia educativa, sino también su capacidad de evolucionar frente a los desafíos cambiantes.

Este plan estratégico actúa como un faro, guiando las acciones y decisiones del Icfes hacia el logro de metas definidas. Sin embargo, el éxito no solo depende de la formulación del plan, sino también de la implementación eficiente y del seguimiento constante de su ejecución. El presente documento tiene como objetivo establecer un sólido marco para el seguimiento y control del plan estratégico institucional del Icfes, a través de un Balance Scorecard, consolidando así un proceso integral que garantice la alineación continua con los objetivos, la optimización de recursos y la adaptación ágil a las dinámicas del entorno educativo.

A través de este proceso de seguimiento y control, el Icfes se posiciona no solo como un actor clave en la evaluación de la educación en Colombia, sino también como una entidad comprometida con la mejora continua. El análisis detallado de indicadores clave, la evaluación de la eficacia de las estrategias implementadas y la identificación oportuna de desviaciones permitirán ajustes precisos y la maximización del impacto de las acciones planificadas.

En este contexto, la introducción de un sistema de seguimiento y control efectivo fortalece la capacidad del Icfes para anticipar, adaptarse y responder a las cambiantes demandas del ámbito educativo. A través de este proceso, se busca no solo mantener la coherencia con los objetivos estratégicos, sino también impulsar la innovación y la eficiencia en todas las áreas de su labor. El presente documento sienta las bases para un enfoque proactivo y sistemático que garantice el éxito continuo del Icfes en su misión de promover la calidad e igualdad en la educación colombiana.

icfes ✦

