

CIERRE

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023

Oficina —
Asesora de Planeación

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
Secretaría 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

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 – 2023.....	8
2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	16
3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	20
Reformulación de procesos con base en cadenas de valor	21
Definición del Sistema y Método financiero de los servicios del Icfes	23
Innovación tecnológica para producción y aplicación de las pruebas	25
Implementación de las acciones estratégicas del plan estratégico de tecnologías de la información (PETI)	27
Construcción de la agenda de nuevas mediciones.....	28
Diseño e implementación de la cadena de valor de investigación	31
Producción y aplicación de instrumentos de evaluación para inclusión	33
Rediseño institucional	36
Gestión del conocimiento e innovación institucional	37
4. PROYECTOS PRIORIZADOS Y LA RESOLUCIÓN 529 DEL 2021.....	40
Sede electrónica única.....	41
Fortalecimiento de la cadena de valor misional desde la óptica de tecnología	43
Laboratorio de evaluación.....	45
Estrategia Institucional de mercadeo	46
Información para la toma de decisiones	51
5. INDICADORES.....	54
1.1 - Satisfacción del cliente (AGI-IG-01).....	56

1.2 - Satisfacción del servicio contractual (GEC-IG-01)	57
1.3 - Percepción de los encuentros nacionales (AYD-IG-01)	59
2.1 - Ingresos por productos o servicios adicionales a pruebas de Estado (GFI-IE-02) ..	60
2.2 - Margen EBITDA (GFI-IE-01)	61
2.3 – Rentabilidad (GFI-IE-03).....	62
3.1 - Innovación aplicada (GCI-IE-02).....	64
3.2 - Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI-IE-01)	65
4.1 - Avance en la transformación organizacional (GTH-IE-01)	66
4.2 - Cumplimiento planes institucionales (DES-IE-04)	67
4.3 - Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones- PAA (GAB-IE-02)	68
4.4 - Índice de Desempeño Institucional – IDI	69
6. CUMPLIMIENTO DE LA MEGA.....	72
7. EJERCICIO PARTICIPATIVO SOBRE CIERRE PEI 2020-2023.....	79
8. REFLEXIONES FINALES.	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
Anexo 1 – Principales Resultados ejercicio participativo Cierre PEI	85

INTRODUCCIÓN.

El Icfes formuló su Plan Estratégico Institucional 2020-2023- PEI, contando con una perspectiva de los avances del instituto hasta el momento en términos de su misionalidad y su fortalecimiento interno, así como de la mejora continua en la interacción con sus grupos de valor. Ahora, cuando se redacta este documento es el año 2024, se busca realizar un ejercicio de retrospectiva donde se retoman los planteamientos y determinar el verdadero avance de la estrategia y en que consistieron los aciertos y desaciertos a nivel estratégico.

Si bien los planes estratégicos en cualquier entidad se consideran como una apuesta hacía los logros del futuro, teniendo en cuenta el contexto identificado y los objetivos cumplidos en planes estratégicos pasados, muchas veces se hacen ajustes y cambios acorde con la coyuntura que se atraviese, y el Icfes no fue la excepción a la regla. Una situación de calibre mundial como lo fue la emergencia sanitaria por el virus de la COVID-19 fue el principal agente externo que no permite hacer un balance convencional respecto al cumplimiento de los elementos estratégicos del instituto, por lo cual este cierre tendrá en cuenta todos esos cambios y ajustes a los que fue sometida la planeación estratégica, y como se midió la capacidad de reacción por parte de los líderes de las dependencias y los proyectos.

Este documento constituye una recopilación exhaustiva de los logros primordiales y reflexiones derivadas del culminante Plan Estratégico. Este plan se sustentó en objetivos que no solo representaron un progreso significativo, sino también un cumplimiento destacado, gracias a la implementación de proyectos específicos respaldados por indicadores que facilitaron la monitorización. Estos indicadores desempeñaron un papel crucial al permitir un

seguimiento detallado, identificando así las intervenciones necesarias para la ejecución exitosa de la estrategia delineada para el presente cuatrienio.

Además, se recoge información que da cuenta del estado de los principales elementos trabajados entre el 2020 y el primer semestre de 2023, como los proyectos estratégicos, mediciones de indicadores estratégicos y resultados de indicadores relacionados con el cumplimiento de la MEGA, y los resultados principales de un ejercicio con las dependencias del instituto en el marco del cierre del PEI 2020-2023 y la formulación del nuevo PEI 2024-2027.

1.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 –2023



1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 –2023

Desde su formulación en el año 2019 y su posterior implementación, el Plan Estratégico Institucional PEI 2020 – 2023 del Icfes ha configurado y ampliado el modelo de planeación institucional en la entidad. La formulación pretendió orientar el quehacer del Instituto para el periodo señalado y propuso la enunciación de elementos estratégicos que convivieron a la vez en la gestión institucional sin una clara alienación.

Para iniciar la descripción de los elementos incluidos en el PEI mencionaremos los relacionados con la plataforma estratégica, compuesta por la misión, la visión y la MEGA.

La MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) se proyectó hasta la vigencia 2023 y se desagregó en cuatro indicadores con metas hasta el final del Plan. Estos indicadores se miden de manera individual y su reporte se realizó mediante el Software Integrado de Gestión Organizacional DARUMA (Tiqal, 2023). Para el cumplimiento de las metas contenidas en estos indicadores no se establecen intervenciones directas en todo el despliegue del PEI.

Respecto a la misión y visión, se concluye en un primer momento que la misión definida en el PEI no está articulada a los objetivos estratégicos de manera directa.

Dentro de los elementos y como parte del despliegue del PEI se construyó un mapa estratégico con cuatro perspectivas: 1) desarrollo organizacional; 2) misional; 3) recursos financieros; 4) relacionamiento con grupos de interés.

Dentro de cada una de las perspectivas se realizó la priorización de objetivos estratégicos, concebidos estos como las líneas u objetivos prioritarios que representaban en ese momento las grandes apuestas de la entidad. En total se priorizaron los siguientes objetivos:

1. Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector.
2. Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación.
3. Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social.
4. Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor.

Cada uno de los objetivos estratégicos se relacionó con una perspectiva, un objetivo para cada perspectiva. Para cada objetivo estratégico se formularon varios indicadores. En total, 12 indicadores para los 4 objetivos.

El seguimiento a estos doce indicadores estratégicos que tienen metas y periodicidad de medición propias se realiza de manera individual y no agregada por objetivo estratégico, y su reporte se ha realizado mediante el Software Integrado de Gestión Organizacional DARUMA (Tiqal, 2023). Respecto a la formulación de estos indicadores, cabe mencionar que, no se detallan los tipos de acumulación y que la descripción de las variables no está completa.

Cabe mencionar que los seguimientos a estos mecanismos son realizados desde las dependencias responsables de cada materia en una periodicidad variable (de acuerdo también con la periodicidad definida para cada indicador) y

con periodos de tiempo para el reporte diferenciados y en algunos casos muy largos luego de las fechas de corte.

Alrededor de los objetivos estratégicos también se realizó la identificación de riesgos estratégicos, ya que en el documento PEI se afirma que tal identificación se hace “de acuerdo con los lineamientos para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas dictaminados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales a su vez están alineados con MIPG” (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019). Así se determinaron causas para cada riesgo y se asoció a cada uno la dependencia del Instituto responsable.

No obstante, a lo anterior, no hay evidencia de que desde la entrada en vigor del PEI hasta la fecha se haya hecho gestión de estos riesgos. No se cuenta con monitoreos que den cuenta de cómo se han comportado, cómo se han mitigado, se han o no materializado, y demás aspectos que implicaría su gestión a la par que se implementa el Plan Estratégico.

En esta materia se han hecho visibles en la gestión institucional tres sistemas de riesgos que operan aisladamente entre sí, de los cuales ninguno respalda la gestión de los riesgos estratégicos. Estos son, los riesgos asociados a procesos, los asociados a los proyectos y los riesgos a los sistemas de gestión actuales.

A partir de tales definiciones se estructuró también para el despliegue de la estrategia una serie de programas y proyectos. El PEI tuvo 4 objetivos estratégicos, 8 programas y 18 proyectos, de los que se priorizaron 8 para 2002. Y, así, quedó documentado en el PEI.

Los programas se concibieron como el primer despliegue de los objetivos estratégicos, los cuales agruparían grandes iniciativas de gestión de la

institución. Se definieron 8 programas que se asociaron a tres de las cuatro perspectivas (a la perspectiva Relación con grupos de interés no se incluyeron programas, por considerar que las relaciones causales que se generan entre las otras 3 perspectivas del mapa estratégico permiten alcanzar el objetivo planteado en los grupos de interés).

Y los proyectos constituyen conjunto de acciones definidas para cada programa. La formulación del PEI priorizó, a partir de criterios de urgencia y nivel de complejidad, según se explica, algunos proyectos como estratégicos. Y con el paso del tiempo la entidad priorizó algunos adicionales o reemplazó los previamente priorizados.

Por eso es relevante mencionar que en 2021 la Dirección General del Instituto agregó como mecanismos de despliegue de la estrategia de la entidad las Iniciativas estratégicas, asociadas también a alguno de los cuatro objetivos estratégicos.

No obstante, no hay claridad conceptual sobre la diferencia entre proyectos e iniciativas a pesar de que su posición en el mapa estratégico pareciera la misma. El gasto asociado a los proyectos estratégicos no se puede identificar.

El seguimiento tanto a los proyectos como iniciativas estratégicas se realiza bajo la metodología de proyectos a través de cronogramas detallados de actividades en la herramienta Planview mediante el cálculo de indicadores de cumplimiento de las actividades programadas. La Oficina Asesora de Planeación actualiza un tablero de control conocido por el equipo directivo del Instituto.

Ahora bien, de manera complementaria al despliegue del Plan Estratégico Institucional conviven en el esquema de planeación del Instituto otros planes y elementos de gestión institucional que pretenden operativizar las metas

definidas, gestionar los recursos financieros necesarios para ellos y cumplir con los lineamientos legales relacionados con planeación pública aplicables a la naturaleza del Icfes.

Dentro de los elementos que conviven se encuentran también los Proyectos de Inversión. Durante el periodo 2020 –2023 la entidad ha mantenido la ejecución de tres proyectos de inversión los cuales gestiona mediante la Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia - MGA.

Tales proyectos son: a) Fortalecimiento institucional del Icfes Nacional, b) Fortalecimiento del plan de tecnología de la información y las comunicaciones en el Icfes Nacional y c) Fortalecimiento del servicio de evaluación realizado por el Icfes Nacional. Cada proyecto tiene unos resultados, metas e indicadores cuyo seguimiento centraliza en la Oficina Asesora de Planeación mediante un archivo Excel.

Por otro lado, encontramos el Plan de Acción Institucional – PAI que atiende el lineamiento legal anualmente el Icfes para formular este Plan y lo publica en su página web. Hasta 2023, la estructura del PAI asocia cada una de las actividades que lo componen a un objetivo estratégico y a un programa (de los definidos en el Plan Estratégico Institucional) y para cada una de ellas se define un indicador propio y unas metas trimestrales. El cumplimiento de estas metas no da al logro de los programas y objetivos estratégicos; son mediciones que no se relacionan entre sí.

Las actividades del PAI pueden clasificarse en: a) Proyecto, b) Proyecto Iniciativa, c) Planes MIPG y d) Actividades PAI y el seguimiento al Plan de Acción no se encuentra sistematizado en ninguna de las herramientas disponibles en el

Instituto, se realiza mediante Excel y la Oficina Asesora de Planeación consolida trimestralmente reportes que publica en la página web.

El quehacer misión del Instituto se materializa en las pruebas de Estado legalmente catalogadas y el desarrollo de proyectos de evaluación que permiten al Instituto ofrecer sus servicios de evaluación. La ejecución de estas pruebas y proyectos involucra a todas de manera directa o indirecta a todas las dependencias de la entidad y dada la complejidad de estas, el alto número de actividades que requiere para su desarrollo y los actores participantes se realiza la planeación de cronogramas (bajo la metodología de proyectos) y se aplica un seguimiento con frecuencia semanal a la ejecución de los mismos. Este seguimiento está sistematizado en la herramienta PlanView y sus resultados constituyen el insumo para la actualización del reporte que se socializa en el Comité de la Dirección General.

Adicionalmente, y en cumplimiento de las disposiciones del Decreto 612 de 2018 y demás normatividad vigente el Icfes realiza anualmente la formulación de los planes estratégicos institucionales (12 en total). La ejecución de estos planes está liderada por las áreas técnicas responsables y es allí mismo, en cada dependencia donde se realiza el seguimiento, el cual no se encuentra sistematizado.

Finalmente, cabe mencionar el Sistema de Gestión de Calidad que, según la estructura actual del mapa de procesos, existe una batería de indicadores para medir el desempeño de los procesos. Cada uno tiene una periodicidad particular y los líderes de cada proceso lo miden mediante la herramienta tecnológica DARUMA.

Con base en lo expuesto en esta sección, es posible concluir que actualmente el Icfes tiene un modelo de planeación complejo, con la presencia de diversas

herramientas que no están relacionadas entre sí, y cuyos seguimientos separados generan mediciones cuyos resultados pueden conllevar a conclusiones diferentes. Adicionalmente no es posible identificar una asociación del gasto institucional al desarrollo de los proyectos e iniciativas de la entidad.

A partir de lo expuesto hasta aquí, y con base en los análisis realizados por la Oficina Asesora de Planeación en el marco del cierre del Plan Estratégico 2020-2023, se han identificado oportunidades de mejora para la simplificación y optimización del modelo de planeación institucional en los siguientes escenarios:

- Claridad conceptual
- Planeación orientada a los resultados
- Integración de los mecanismos de medición del desempeño
- Medición física y financiera del Plan Estratégico Institucional y del Plan de Acción Institucional
- Apropiación del sentido estratégico por parte de todos los colaboradores en el Instituto.





2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

La plataforma estratégica con la cual se rigió el Icfes hasta 2023 fue el resultado de ejercicios participativos con diferentes colaboradores de la entidad en el año 2019. Resultado de ello se determinaron los elementos estratégicos principales, de los cuales se destacan: la misión, la visión, la Mega y el mapa estratégico.

La Misión determinada durante la formulación de la planeación estratégica se definió como:

Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigaciones sobre factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorarla. (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019)

A su vez, la Visión establecida se describe a continuación:

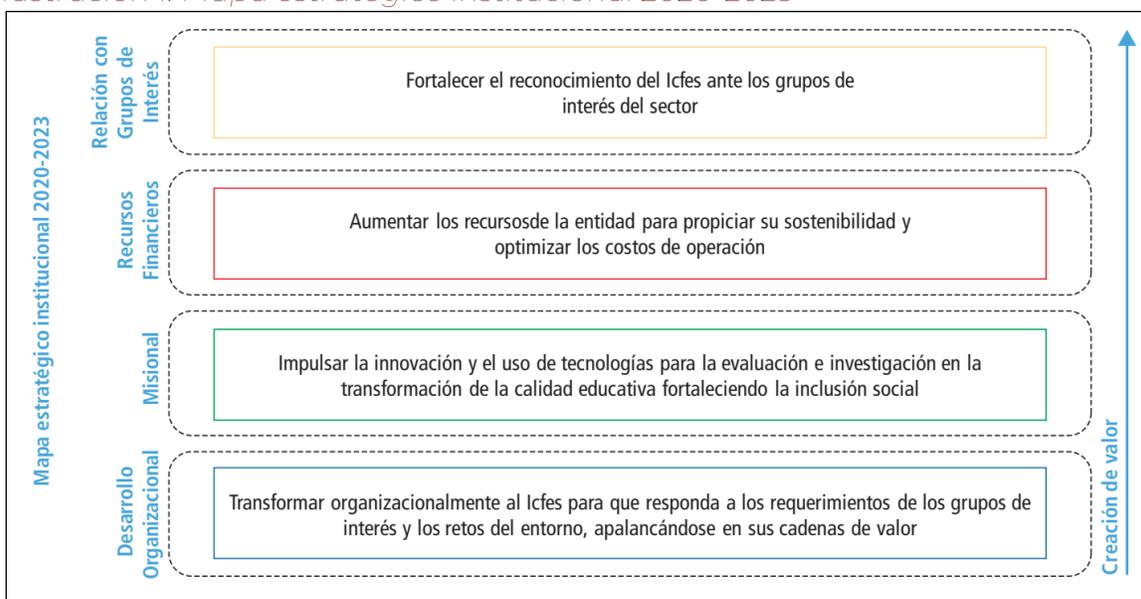
En el 2030, el Icfes será el primer referente a nivel latinoamericano por la innovación, la calidad de sus procesos sostenibles de evaluación e investigación; con autonomía técnica y apalancado en el liderazgo de su talento humano altamente calificado, el uso estratégico de tecnología de punta y un enfoque incluyente para impulsar la transformación de la educación en el país. (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019)

Como complemento a estos elementos, se formuló una Mega, entendida como la meta más ambiciosa en el cumplimiento de la planeación estratégica, y se configuró de la siguiente manera:

En 2023, al menos el 5% de los evaluados presentará sus pruebas por computador; el Icfes habrá desarrollado 5 pre-pilotos de pruebas internacionales. La usabilidad de los datos e información que genera la entidad se habrá incrementado, y se duplicará el número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación, como los principales insumos para contribuir a la transformación educativa en Colombia. (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019)

Una vez contemplados las grandes metas del Icfes, se consideran los objetivos puntuales en los cuales se va a regir la estrategia, que se resumen en un mapa estratégico que se utiliza como figura de interpretación las actividades que se realiza por parte de las dependencias, a partir de los resultados de unos indicadores y el cumplimiento de las metas establecidas para el periodo 2020-2023. En la ilustración 1 se pueden consultar los objetivos y perspectivas con los cuales se formula dicho mapa.

Ilustración 1. Mapa estratégico institucional 2020-2023



Fuente: (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019)

Cada una de estas perspectivas acoge los frentes en los que se enfoca la gestión del Instituto para crear valor, como la transformación interna del instituto, la innovación para temas de evaluación e investigación, la procura de una sostenibilidad financieramente y un posicionamiento de la entidad con sus grupos de interés.

En ese sentido, para el balance y cierre de este plan estratégico, y como insumo para la formulación de la estrategia a 2027, se presenta un balance de las actividades desarrolladas en los proyectos estratégicos y los indicadores principales, que darán cuenta del cumplimiento de los objetivos y de las conclusiones propias para el cambio de estrategia.



3.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

3. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Como se mencionaba en la sección anterior, la Planeación Estratégica formulada en 2019 con miras a cumplir en 2023 se planteó en términos globales en 4 objetivos estratégicos, relacionados con 4 perspectivas que resumían todo el camino estratégico a seguir durante los siguientes cuatro años: Desarrollo Organizacional, Misional, Recursos Financieros y Relación con Grupos de Interés (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019).

Cada uno de estos objetivos estaba compuesto de unos programas para su cumplimiento, que a su vez contaron con unos proyectos definidos como el conjunto de acciones definidas a las que se les establecieron una priorización a partir de los criterios de urgencia y nivel de complejidad, que darían cuenta de cómo se alcanzaron los objetivos, una vez finalizado el plan estratégico.

En la tabla 1 se presenta un resumen del estado de cumplimiento de los proyectos estratégicos, que se analizarán individualmente en esta sección.

Tabla 1. Estado de los proyectos estratégicos – diciembre 2023

Proyecto	Estado	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Cumplimiento Esperado	% Cumplimiento Real	% Rendimiento
2020 Rediseño Institucional	Cerrado	17/04/2020	29/06/2022	100	100	100
2020 Reformul. procesos con base en cadena valor	Cerrado	16/04/2020	9/08/2021	100	100	100
2020 Construcción agenda de nuevas mediciones	Cerrado	2/01/2020	29/12/2023	100	100	100,3
2020 Produc. y aplic. instrum. de eval. Inclusión	Cerrado	1/04/2020	27/12/2023	100	100	100
2021 Innovación tecnológica para prod. y aplicac	Cerrado	17/04/2020	30/09/2022	100	100	100
2020 Definición Sistema y Método Finan Servicios	Cerrado	4/05/2020	5/10/2023	100	100	100
2020 Implementación acciones estratégicas PETI	Cerrado	2/01/2020	31/12/2020	100	99	99
2020 Diseñar e implementar cadena valor investig	Cerrado	2/01/2020	29/07/2022	100	100	100
2021 Estrategia Institucional de Mercadeo	Cerrado	29/06/2021	20/12/2022	100	99	99
2021 Laboratorio de evaluación	cerrado	3/05/2021	9/01/2024	100	100	100
2021 Fortalecimiento cadena de valor misional	En Ejecución	1/06/2021	23/01/2024	98	95	95
2021 Sede Electrónica única	En Ejecución	5/04/2021	31/01/2024	98	90	90
2022 Gestión del conocimiento e innovación institu	Cerrado	1/02/2022	22/06/2023	100	98	98
2022 Información para la toma de decisiones	Cerrado	14/03/2022	29/12/2023	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos de Planview (Exceltis, 2023)

A continuación, se presentan las principales actividades y logros que se obtuvieron durante el cuatrienio para cada proyecto. La información aquí plasmada se toma a partir de los informes de gestión de años anteriores, así como de la información recopilada del histórico de mediciones y seguimientos.

Reformulación de procesos con base en cadenas de valor

Este proyecto se creó pensando en el rediseño institucional, a partir del análisis de procesos y de los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Se parte de la definición de las dos cadenas de valor: la de evaluación y la de investigación.

Para el primer año de su ejecución (2020) se lograron los siguientes resultados (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021):

- Se identificaron procesos nuevos:
 - *Gestión de Nuevos Negocios*, el cual formaliza y delimita las actividades comerciales.

- *Control Disciplinario*, como necesidad expedita para favorecer la gestión institucional.
- *Gestión del Conocimiento y la Innovación*, como fuente creativa y estructurada para agregar valor a clientes externos y externos.
- Se disocian los procesos de Diseño de Instrumentos de Evaluación y Construcción de Instrumentos de Evaluación, con el fin de consolidar y delimitar las fases en la aplicación de pruebas, para robustecer la generación y control de ítems, así como favorecer la disposición de mencionados instrumentos de evaluación, para la correcta aplicación de pruebas.
- Para la cadena de valor “Evaluación” se robustecieron las actividades y servicios tradicionales de pruebas y servicios en la aplicación de pruebas
- Para la cadena de valor “Investigación” se determinaron las actividades que agregan mayor valor las actividades de investigación.
- La conjunción de las dos cadenas se denominó como “Cadena de Valor Integral y Compartida”, que permite estructurar todos los procesos que participan de manera sistemática para alinear las determinaciones estratégicas y las actividades para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Para el 2020, a través de un ejercicio colaborativo con los equipos de trabajo, se pasó de 16 procesos en el mapa de procesos vigente a interrelacionar 20 procesos proyectado a 2021, los cuales se ejecutarán y mejorarán en esa vigencia.

Ya en 2021, se revisaron, reformularon y definieron en el mapa institucional, los 20 procesos identificados con base en las dos cadenas de valor, brindando así mayor visibilidad a la investigación, así como la formalización de los procesos Gestión Comercial, Gestión de Proyectos, Gestión del Conocimiento y la

Innovación y Control Disciplinario (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

Sin embargo, se consideró una iniciativa para que este proyecto se trabaje continuamente respecto a su actualización, dadas las condiciones a las que se ve expuesto el Icfes y las nuevas tendencias que se imponen a nivel nacional e internacional.

El 09 de agosto de 2021 se da por cerrado el proyecto.

Definición del Sistema y Método financiero de los servicios del Icfes

Este proyecto se formuló teniendo en cuenta 4 actividades importantes para el fortalecimiento del componente financiero de la entidad:

1. Diagnóstico del costo de operación para Pruebas de Estado;
2. Definir el nuevo esquema tarifario de las Pruebas de Estado;
3. Revisión del modelo de costeo, aprobación del nuevo modelo ante el ente competente;
4. Administración y gerencia del modelo (implementación).

Durante la vigencia 2020 se adelantaron acciones de parametrización y diagnóstico de los costos para el desarrollo de las pruebas de Estado, contemplando una identificación y estructuración de los diferentes gastos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).

De igual forma, se adelantó el análisis del esquema tarifario mediante un diagnóstico normativo y conceptual, así como una caracterización de la población a partir de información estadística. Las acciones anteriores permitieron generar insumos para continuar en la siguiente vigencia con la revisión del modelo de costeo y de las tarifas de las pruebas.

En 2021, este proyecto se destacó por seis actividades, las cuales se llevaron a cabo de conformidad con lo planeado y de la siguiente manera (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022):

1. Se identificaron desde la perspectiva contable las variables de distribución de forma global y por prueba/proyecto de los costos directos e indirectos, así como, de los gastos fijos, por medio de inductores de costeo.
2. Se aplicó la metodología de costeo basado por actividades en los estados de resultados de la entidad.
3. Se identificó que el ERP cuenta con el reporteador FSG, y que este se puede utilizar con campos de información contable para estructurar un informe por centro de costos.
4. Se analizó la situación financiera de la entidad concluyendo que las tarifas de las pruebas de Estado vienen financiando parcialmente la prestación del servicio, como se observa en los estados financieros de la entidad.
5. Se presentó el 4 de noviembre de 2021 a la Junta Directiva las acciones realizadas frente a las alternativas de ajuste del esquema tarifario de las pruebas de estado, contemplando la apuesta metodológica, marco de las propuestas identificadas, entre otros.
6. Frente a la última actividad que hace referencia a la toma de decisiones, el direccionamiento que se dio a partir de la información presentada, es de ampliar el alcance del proyecto y apostarle a la implementación del nuevo esquema tarifario en el 2023.

El proyecto contempló 4 actividades a desarrollar durante la vigencia 2022, las cuales se llevaron a cabo de la siguiente manera (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023):

1. Se logró aplicar la metodología de costeo basado por actividades en los estados de resultados de la entidad, de forma global y por prueba/proyecto,

- al cierre financiero de la vigencia anterior y periódicamente hasta el mes de noviembre de la vigencia fiscal.
2. Se actualizó el documento donde se plasman las actividades que se desarrollan mensualmente en el ERP ORACLE del proceso contable, para el análisis de los costos variables (directos e indirectos) y de los gastos fijos para la presentación de los estados financieros mensuales.
 3. Junto con la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación, se realizó la caracterización de la población y la validación de población, límites y rangos del esquema tarifario de las pruebas de estado, y proyecciones de población esperadas de manera precisa y por calendario.
 4. En conjunto con la Subdirección de Información, se incluyó en la fábrica de desarrollo de la sede electrónica única la previsión de ajustes del esquema tarifario logrando identificar la ruta de necesidades en términos del modelo de operación y la configuración del sistema requerido para flexibilizar la definición de rangos tarifarios de acuerdo con las necesidades que se requieran y manejando condiciones diferenciales.

La fecha de fin para este proyecto fue el 05 de octubre de 2023.

Innovación tecnológica para producción y aplicación de las pruebas

Este proyecto tiene relación directa con el Modelo de Gestión del Conocimiento, movilizado desde la dimensión 6 del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. El eje central del proyecto es la clarificación de cómo los componentes del Modelo, metodológicamente, se operacionalizan dentro de la ejecución de proyectos de evaluación y pruebas de Estado, para potenciar los procesos allí involucrados, en términos de la apropiación y uso de técnicas y herramientas propias del modelo.

Durante la gestión 2020 se logró la generación de herramientas y técnicas de innovación para aplicar en la mesa estratégica de pruebas electrónicas, se inició el manual de uso de herramientas de diseño y la co-creación con la Dirección de Tecnología e Información. Las actividades realizadas fueron las siguientes (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021):

1. Talleres de generación de instrumentos para levantamiento de información de la mesa estratégica de pruebas electrónicas.
2. Generación de 4 productos de investigación: documento de planos de servicio (sobre pruebas electrónicas antes de 2020 y pruebas en papel y lápiz), documento de mapeo de Business Model Canvas de pruebas actuales, matriz de priorización y documento de análisis de usuarios.
3. Producción de un ejercicio de vigilancia tecnológica con 3 productos para la mesa estratégica.
4. Generación de más de 25 ideas para la mesa estratégica, que comprenden 3 ideas profundizadas sobre nuevos negocios, 9 ideas sobre masificación de pruebas electrónicas y uso de nuevas tecnologías, y 3 ideas profundizadas sobre uso de plataformas actuales.

En la vigencia 2021 se destaca para este proyecto el desarrollo de actividades estratégicas orientadas a la optimización de los procesos, la eficiencia operativa, el trabajo interáreas y la innovación tecnológica para producción y aplicación en sí.

Para dicho fin se realizaron los respectivos procesos de contratación acordes a las necesidades de cada prueba, con un equipo calificado y orientado al análisis de costos y construcción de los diversos documentos técnicos liderados desde la Dirección.

De igual manera, se generó la construcción de documentos como el Manual Operativo de la Dirección de Producción y Operaciones, el manual de reprogramaciones, la guía de generación de certificados, entre otros.

Por último, se implementó el repositorio documental de la Dirección de Producción y Operaciones compuesto por la información producto de las actividades desarrolladas al interior de cada área y que en conjunto permiten el cumplimiento de los objetivos Dirección (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

Este proyecto se cerró el 30 de septiembre de 2022.

Implementación de las acciones estratégicas del plan estratégico de tecnologías de la información (PETI)

En el marco de este proyecto la Dirección de Tecnología e Información con sus subdirecciones realizaron las siguientes actividades y generaron los productos correspondientes (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021):

- Arquitectura del Sistemas Misional
- Laboratorio de Innovación y prototipado
- Evolucionar (estabilizar) soluciones misionales y de apoyo
- Fortalecer el modelo de Gestión de Desarrollo de Servicios de T.I
- Interoperabilidad
- Sistema de Inteligencia y Analítica Institucional
- Sistema de Gestión y Gobierno de Datos
- Seguridad y privacidad de la Información
- Activos de Información
- Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información

- Gestión de Incidentes de Seguridad de la Información
- Plan de concienciación en Seguridad y Privacidad de la Información
- Etiquetado de la información
- Auditoria al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
- Tratamiento de Datos Personales
- Herramientas de Monitoreo y Control de Información
- Apoyo a las áreas para la definición de condiciones de seguridad en sus procesos
- Gestión de arquitectura de datos e información
- Reestructurar el modelo de Gestión de Servicios Tecnológicos

Este proyecto finalizó en diciembre de 2020.

Construcción de la agenda de nuevas mediciones

El proyecto tiene en cuenta los esfuerzos con los pilotajes para las pruebas socioemocionales y las pruebas en computador, así como todas las mediciones identificadas que puede implementarse en el Icfes. Por eso, se requirió de actividades pensadas para que el proyecto se construya de la mejor manera posible y con la participación y gestión de involucrados adecuados al proyecto.

Para 2020 se aumentó progresivamente en los proyectos enmarcados en nuevos saberes y retos técnicos en evaluación de la educación. Con este proyecto se busca ampliar la información de la calidad de la educación en el país, para impactar en el desarrollo de una política pública con nuevas evaluaciones estandarizadas.

Para esto, se planteó el desarrollo de una agenda interdisciplinaria para la identificación, análisis y evaluación de la pertinencia de las nuevas mediciones conforme con: cuestionario de habilidades socioemocionales, primera infancia, inclusión, medición de nuevas habilidades (pensamiento creativo) y evaluación

diagnóstica. A continuación, se describe el avance de estas iniciativas en el marco del desarrollo del proyecto (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021):

Potencial creativo: La construcción teórica adelantada por la Dirección de Evaluación que fue condensada en primera versión del marco de referencia para la medición del potencial creativo fue sometida al escrutinio de expertos. Para ello se realizaron mesas de trabajo que contaron con la participación de psicómetras y desarrolladores de videojuegos. La voz de los expertos fue unánime respecto a la importancia estratégica de esta iniciativa para el Icfes y, en general, para la evaluación de la educación en Colombia.

Al cerrar 2022, el proyecto de potencial creativo centró su actividad en adaptar y precisar cada mecánica de juego. En el diseño de un GBA las mecánicas no solo permiten recolectar la información deseada en la evaluación, sino que determinan el flujo de experiencia del individuo dentro del juego y precisamente por ello al establecerlas se delimita el comportamiento esperable del evaluado (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

Habilidades Socioemocionales: La medición de habilidades socioemocionales se ha desarrollado tanto en la medición de las pruebas Saber 3° 5° 7° y 9°, como en la estrategia nacional Evaluar para Avanzar. Se realizó el análisis del comportamiento de las formas de los cuadernillos aplicados como línea base del examen Saber 3° 5° 7° y 9°, lo que incluyó el análisis de las estimaciones psicométricas de los ítems, el análisis de los resultados para la población general, por tipo de discapacidad y para las poblaciones étnicas, así como el análisis de las posibles relaciones entre los índices y subíndices de esta medición con los resultados en las áreas de competencias básicas.

Evaluar para Avanzar: Se realizaron varias actividades con integrantes de comunidades educativas de diversas regiones del país, las que incluyeron instituciones educativas de zonas donde se implementan los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET:

- Se recolectó información acerca de la validez de la medición a través de indagaciones cualitativas con los estudiantes de Educación Básica primaria, Educación básica secundaria y Educación Media.
- Se realizaron talleres de sensibilización con los docentes sobre la importancia de medir habilidades socioemocionales en las aulas, apoyados por cuestionarios auxiliares por ciclo/nivel educativo disponibles en la estrategia, y socialización con los docentes sobre el uso de las matrices de análisis de estas habilidades.
- Además, se llevó a cabo una investigación sobre el cambio de las percepciones de los estudiantes al comparar sus sentimientos, recursos de aprendizaje e involucramiento parental disponible en el momento de aprendizaje en casa versus el retorno a la presencialidad en los colegios, elementos incluidos en el cuestionario de Valoración de factores ante Situaciones de Cambio que hace parte de los cuestionarios auxiliares de la estrategia.

Primera infancia: Se llevó a cabo la revisión de referentes internacionales para la medición y cruces de información entre modelos conceptuales, esto implicó una exploración de instrumentos usados nacional e internacionalmente para medir la calidad de la educación inicial.

Esta revisión permitió la compilación de información sobre dominios, dimensiones y categorías de estos instrumentos, el análisis de aspectos comunes, así como la identificación de diferentes objetivos en el uso y propósito de estas mediciones con respecto a la calidad de la educación inicial.

Adicionalmente, se mantuvo la participación en la mesa técnica de valoración del desarrollo infantil de la Comisión Intersectorial de Primera Infancia, donde se lideró un encuentro de discusión sobre medición de calidad en Educación Inicial.

Este proyecto culmina en diciembre de 2023

Diseño e implementación de la cadena de valor de investigación

Este proyecto busca fortalecer el proceso de investigación dentro del Icfes, en razón al aumento de la relevancia para el Instituto en el cumplimiento de su misionalidad, destacándose el seminario internacional de investigación, las convocatorias para investigar los factores que inciden en la calidad educativa haciendo uso de los datos de la Entidad, entre otras actividades.

En 2020, se realizaron mesas de trabajo para avanzar en la construcción conjunta de una agenda de investigación institucional. De igual forma, se avanzó en la consecución de insumos de las distintas dependencias que realizan investigación y articulación de las investigaciones que se realizan en la Entidad (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).

En 2021 este proyecto se concentró en dos estrategias principales (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022):

1. El diseño de un Plan Institucional de Investigación que permita materializar el trabajo iniciado en 2020, orientado a darle a la investigación un rol transversal y articulador de los proyectos de evaluación del Instituto para medir la calidad de la educación.
2. El diseño de una estrategia comunicativa del valor social de la investigación como herramienta para transformar los resultados de la

evaluación de la calidad de la educación en conocimiento útil para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la calidad educativa.

En ese sentido, se retomó la cadena de valor de investigación concertada entre las diferentes áreas que realizan investigación desde el año anterior. Este trabajo fue fundamental para articular la investigación que se realiza desde diferentes áreas del Icfes para informar las decisiones en distintas etapas del proceso educativo como, por ejemplo: acceso, permanencia, calidad, entre otros.

A partir de la cadena de valor, durante el año 2021 se realizó un trabajo articulado entre áreas para implementar los tres primeros eslabones de dicha cadena: definición de lineamientos estratégicos, de líneas de investigación y consolidación de una agenda de proyectos de investigación. Este trabajo se consolidó en lo que se ha denominado dentro del Instituto un Plan de Investigación Institucional - PII.

Ya en 2022, este proyecto se desarrolló en articulación con el resto de las áreas generadoras de investigación en el Icfes. La mencionada articulación derivó en la creación del Plan Institucional de Investigación (PII) (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

El PII tiene una estructura enmarcada en unos principios de la investigación, procesos y productos durante la investigación en el Instituto, según la cadena de valor planteada en el documento del PEI 2020-2023. De igual manera, el PII definió ocho líneas de investigación que agrupan las áreas de investigación relevantes para la toma de decisiones sobre la evaluación y la calidad de la educación. Las líneas de investigación establecidas son:

1. Nuevos dominios de evaluación.
2. Evaluación inclusiva y diversa.

3. Nuevas tecnologías de evaluación.
4. Metodologías de calificación y los ítems.
5. Análisis de la calidad de las pruebas y los ítems.
6. Factores asociados al aprendizaje.
7. Trayectorias educativas y curso de vida.
8. Apropiación social de la evaluación.

El proyecto finalizó el 29 de julio de 2022.

Producción y aplicación de instrumentos de evaluación para inclusión

En el marco de este proyecto se propuso:

1. Generar una propuesta de formas alternas de producción editorial de instrumentos de evaluación para inclusión
2. Realizar análisis e interpretación de variables asociadas a la codificación como ejercicio de inclusión en la operatividad.

Así, en el año 2020, se avanzó en la estructuración de 6 iniciativas (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021):

1. Guía de orientación para el uso del lenguaje inclusivo.
2. Gestión de cambio para inclusión.
3. Serie de ilustraciones inclusivas.
4. Recursos interactivos para la evaluación.
5. Módulo de proyecto de arquitectura electrónico.
6. Caracterización de las respuestas de estudiantes con discapacidad auditiva en el módulo de Comunicación Escrita para Saber TyT y Saber Pro.

Para 2021, se generaron los siguientes productos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022):

- *Elaboración de la Guía de orientación para el uso del lenguaje incluyente*: Documento: Guía de orientación para el uso del lenguaje incluyente ISBN 978-958-11-0899-2.
- *Caracterización de las respuestas de estudiantes con discapacidad auditiva en el módulo de Comunicación Escrita para Saber TyT y Saber Pro*: Video póster presentado en el 12° Seminario Internacional de Investigación sobre la Calidad de la Educación.
- *Serie de Ilustraciones Inclusivas para construcción de ítems*: Ampliación del banco de imágenes inclusivas para disposición de los autores de ítems.
- *Guía para la inclusión: etnias, territorios y evaluación para la diversidad*. Documento Guía para la inclusión: etnias, territorios y evaluación para la diversidad Versión 1.
- *Piloto Sesgo de ítems*: Documento Informe Piloto de análisis de sesgo para el examen Saber 11°.
- *Tipografía inclusiva Icfes*: identificación de estilo, fuente tipográfica Icfes Piloto de lecturabilidad.
- *Caracterización de las respuestas al Módulo Comunicación escrita del examen Saber Pro y Saber TyT desde el enfoque etnias y territorios*: Acercamiento con tres pueblos indígenas para identificar percepciones respecto al módulo de comunicación escrita y el componente rúbricas para evaluación de la educación.

Ya en el 2022 se lograron avances aplicados a las principales evaluaciones, de la siguiente manera (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023):

Proyectos de Evaluación – Nacionales: el Instituto incrementó su participación en la ejecución de otros proyectos de evaluación (pruebas específicas) que le

requieren entidades públicas o privadas del orden nacional o internacional y que le permiten incrementar su posición en el mercado de la evaluación, y diversificar sus ingresos por rubros diferentes a las Pruebas de Estado. En este escenario, con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional se impulsaron dos proyectos de gran importancia para el país como lo son: i) Evaluar para Avanzar 3° a 11° y, ii) las pruebas Saber 3°, 5°, 7° y 9°.

Evaluar para Avanzar 3° a 11°: Los esfuerzos del país en 2020 y 2021 por reducir los contagios de la COVID-19 en la población estudiantil estuvieron enfocados en propiciar iniciativas de educación y trabajo académico en casa. Sin embargo, estas iniciativas no han sido ajenas a preocupaciones frente a posibles brechas educativas en los diversos contextos. En esa medida, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Icfes implementaron Evaluar para Avanzar, una iniciativa novedosa como respuesta a las nuevas condiciones educativas de Colombia.

En 2020 se registraron 733.503 personas y 462.296 finalizaron con al menos un instrumento de valoración. En 2021 aumentaron en gran proporción respecto al año anterior, con un total de 3.448.401 inscritos, de los cuales 651.383 presentaron uno de los instrumentos de valoración. Ya en 2022 los inscritos fueron 3.844.440 y el aumento se evidenció más en el número de inscritos que finalización con al menos un instrumento de valoración para un total de 3.202.636 (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).

Prueba Saber 3°, 5°, 7° y 9°: Esta prueba se realiza de manera muestral y controlada, y tiene como objetivo identificar el nivel de competencias alcanzado por los estudiantes en las áreas de: i) Matemáticas, ii) Competencias Comunicativas en Lenguaje: Lectura y Escritura, iii) Competencias Ciudadanas (tanto en acciones y actitudes como en pensamiento ciudadano) y, iv) Ciencias Naturales y Educación Ambiental.

En 2021 la prueba se aplicó a los estudiantes que estaban cursando los grados 3º, 5º, 7º y 9º y en 2022 a los que estaban en los grados 4º, 6º, 8º y 10º (estudiantes recientemente promovidos). Igualmente, se contempló la aplicación de tres cuestionarios auxiliares, cuyo objetivo es recolectar información socioeconómica, de factores asociados y de habilidades socioemocionales de los estudiantes. Los docentes que imparten lenguaje y matemáticas, directivos, docentes de sede y rectores también presentaron un cuestionario de factores asociados (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

En el 2022 se evaluaron 115.457 estudiantes de los grados 3º, 5º, 7º y 9º en una muestra con representatividad nacional y regional (incluyendo 1.419 en condición de discapacidad), de los cuales, 97,2% presentaron las pruebas de conocimientos bajo la modalidad electrónica y 2,8% a papel (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

Este proyecto llegó a su fin en diciembre de 2023

Rediseño institucional

El proyecto estratégico de Rediseño Institucional en la vigencia 2021 cumplió con las actividades estratégicas establecidas las cuales se sustentan en el Documento Técnico de Rediseño Institucional elaborado y revisado por la Secretaría General y la Subdirección de Talento Humano, allí se detalla la identificación del problema sustentando la necesidad desde lo técnico, financiero y estructural, de crear tres nuevas áreas en el Icfes, como son: la Oficina de Control Disciplinario, la Oficina de Nuevos Negocios y la subdirección de atención al Cliente y por ende la modificación y revisión del manual de funciones del Instituto (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

Para esto, se realizó el estudio de perfiles y cargas de trabajo con la metodológica establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, donde se definieron funciones para las 21 áreas y se realizó el levantamiento de cargas de trabajo de 15 áreas, teniendo como resultado en la propuesta la creación de 45 nuevos cargos en 19 áreas del Icfes incluidas las tres nuevas estableciendo la que sería la nueva planta de personal.

Este proyecto terminó el 29 de junio de 2022

Gestión del conocimiento e innovación institucional

En el marco de este proyecto, el Icfes realizó actividades con el fin de promover espacios internos que permitieran ampliar la cobertura institucional en la Ruta Inngeniamos como servicio de facilitación y acompañamiento a proyectos e iniciativas, fortalecer la cultura interna para la transferencia y apropiación de conocimientos y buenas prácticas, y mejorar el avance del proceso a través de la medición de la gestión del conocimiento y la innovación a partir del Índice Institucional de Innovación, FURAG y su relación con esquemas de medición en el ecosistema.

De acuerdo con lo anterior, se alcanzaron los siguientes resultados (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023):

- Formalización y consolidación del proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- Diseño y puesta en marcha de la Ruta Inngeniamos como servicio de acompañamiento a proyectos del Instituto en la adopción de metodologías de innovación y prácticas de gestión del conocimiento.
- Posicionamiento de la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social (En el marco de Evaluar para avanzar,

pruebas en formato papel para municipios sin conexión aplicando Experiencia de Usuario).

- Puesta en marcha de la estrategia interna para el fortalecimiento de la cultura interna de GCI, lecciones aprendidas, transferencia y apropiación de conocimientos y buenas prácticas (talleres, capacitaciones y charlas internas).
- Semana de la Innovación y la Gestión del Conocimiento: desde 2019 se viene realizando este espacio para la transferencia de conocimientos y buenas prácticas en el Instituto. En 2022 se realizó la IV versión del evento.

Este proyecto finalizó el 22 de junio de 2023.



4.

*PROYECTOS
PRIORIZADOS Y
LA RESOLUCIÓN 529
DEL 2021*

4. PROYECTOS PRIORIZADOS Y LA RESOLUCIÓN 529 DEL 2021.

Considerando que la planeación estratégica es dinámica y que los cambios en el contexto externo la impactan directamente, específicamente el derivado por la emergencia sanitaria presentada a nivel mundial y que afectó la gestión institucional, se requirió revisar y ajustar la planeación estratégica del cuatrienio.

Así las cosas, en 2021 la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación y el equipo de líderes de los procesos del Icfes, realizaron un ejercicio de análisis, verificación y actualización de la planeación 2020-2023, cuyo resultado en febrero de ese año, sugirieron cambios en los proyectos y lineamientos estratégicos establecidos en el PEI 2020 - 2023, los cuales fueron aprobados por la Junta Directiva en marzo de 2021.

Los cambios realizados plantearon la inclusión de cinco nuevos proyectos estratégicos, denominados iniciativas, que abordaron diferentes dimensiones del entorno institucional, orientadas hacia el fortalecimiento de la entidad en su ámbito misional. Los proyectos estratégicos priorizados fueron los siguientes:

1. Sede Electrónica Única (Dirección de Tecnología e Información)
2. Fortalecimiento de la cadena de valor misional de Evaluación desde la óptica de la tecnología (Dirección de Tecnología e Información)
3. Laboratorio de Evaluación (Dirección de Evaluación)
4. Estrategia Institucional de Mercadeo (Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercado)
5. Información para la toma de decisiones (Subdirección de Información / Oficina Asesora de Planeación)

De acuerdo con lo anterior, fue necesario modificar el artículo 2° de la Resolución 095 de 2020, para incluir los proyectos estratégicos señalados en el numeral anterior, y así adicionar un Anexo VIII al Plan Estratégico Institucional, para incluir la descripción de los nuevos proyectos estratégicos, y se definieron los responsables de la implementación de los proyectos estratégicos, lo cual quedó formalizado con la Resolución 529 del 2021.

A continuación, se presentan los avances relacionados con estos proyectos en el marco del cierre del PEI 2020-2023.

Sede electrónica única

En la vigencia 2021, se definió e implementó la arquitectura del nuevo portal institucional, así como la implementación de los diseños que responden a las necesidades de consulta y acceso a la información de los grupos de interés, disponiendo el sitio web para la carga de contenidos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

El objetivo de este proyecto es desarrollar una sede electrónica con la cual los usuarios encontrarán la oferta de trámites y servicios en las etapas de registro, preinscripción, inscripción, citación y resultados, interactuando con los canales de atención del Instituto, accediendo a la información y resultados de forma personalizada en un mismo lugar.

Teniendo en cuenta que uno de los aspectos más importantes para la Instituto siempre ha sido su interacción y servicios hacia los grupos de interés, se considera que la implementación de la Sede Electrónica el Icfes se alinea a los requisitos de arquitectura de referencia y atributos de calidad de gov.co, ofreciendo acceso al portafolio de trámites y servicios del instituto con un diseño centrado en las necesidades de los grupos de interés, mejorando la experiencia de usuario y la oportunidad en la implementación de mejoras identificadas por

los actores internos y externos de manera que se impacte de manera positiva la interacción con el usuario.

Con la sede electrónica se ha venido buscando realizar el análisis, diseño e Implementación de las funcionalidades de los módulos de:

- Registro y autenticación, generando diferentes métodos de autenticación moderna utilizando correos electrónicos, número de teléfono y redes sociales, permitiendo al usuario la autogestión de sus datos y el enrolamiento de acuerdo con el perfil que tenga el usuario en la sede electrónica. Así como la validación con fuente oficial del tipo y número de documentos dispuestos actualmente de la Registraduría Nacional del Estado Civil.
- Pre-registro y registro, mediante consultas a servicios web con el Ministerio de Educación (SINEB - Sistema de Información Nacional de Educación Básica y Media; SIMAT - Sistema de Matrícula Estudiantil de Educación Básica y Media; SNIES - Sistema Nacional de Información de la Educación Superior), por medio de la plataforma X-Road, ofrecer previamente una lista de aspirantes actualizada, optimizando los tiempos de verificación y validación de los estudiantes a inscribir a las pruebas.
- Resultados y consulta de citaciones, una vez el usuario ingresa a la sede electrónica de primera vista podrá consultar los resultados disponibles de pruebas presentadas previamente en el instituto, así como la consulta a citaciones de los procesos de inscripción activos.
- El usuario al ingresar a la sede electrónica podrá seleccionar el tipo de pruebas a presentar de acuerdo con la oferta existente y un perfilamiento inicial del usuario, en los procesos donde el usuario no pueda solucionar de manera autónoma su solicitud podrá generar un caso de manera rápida y consultar su estado.

- La sede electrónica tendrá un módulo de autogestión que permitirá parametrizar de manera eficiente las pruebas según la normativa vigente.

Este proyecto continúa con actividades en el 2024 para realizar su cierre definitivo.

Fortalecimiento de la cadena de valor misional desde la óptica de tecnología

El propósito de este proyecto es mejorar las capacidades y operación de los procesos misionales asociados al diseño y construcción de ítems, estructuración y cargue al sistema misional de las fichas técnicas de pruebas, y las actividades de aplicación de pruebas electrónicas con la optimización de las herramientas y soluciones tecnológicas existentes.

En 2021 se clasificaron las historias de usuario que se encuentran escritas para el módulo de instrumentos de acuerdo con la funcionalidad que se ve implicada, se finalizaron las pruebas funcionales de la gestión de aplicación y se definieron mejoras y requerimientos para cubrir la configuración de aplicación. También se elaboró la propuesta de cargue de la ficha técnica en las diferentes funcionalidades que le aplican y la definición del nuevo modelo para la gestión de banco de ítems: armado, diagramación y validación, tanto para pruebas de papel como para pruebas electrónicas (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

Durante el 2022 todos los esfuerzos se enfocaron en la generación de valor referente a tecnología, para mejorar todos los procesos que hacen parte del ciclo de vida de ítem en los siguientes aspectos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023):

- Alinear las soluciones de tecnología a los procesos establecidos por las áreas involucradas para simplificar la cantidad de herramientas

tecnológicas utilizadas, así como los procesos manuales que dificultan la trazabilidad del comportamiento de los ítems y la cantidad de actividades realizadas para usar los ítems en los formatos de aplicación en papel y electrónico.

- Fortalecer y la transformar los procesos misionales del "back-office" asociados a la planeación, diseño, construcción y validación de ítems y su correspondiente entrega al "banco de ítems", para ser incorporados a las diferentes pruebas que realiza el Instituto con la adopción de los estándares de la industria, y la construcción de soluciones tecnológicas que permitan simplificar y mejorar las capacidades de los procesos actuales
- Consolidar el concepto de "banco de ítems" con una solución tecnológica más robusta, segura y acorde a las necesidades actuales y futuras que permita la gestión integral de los diferentes tipos de interacción de ítems actuales y nuevos, con todos los atributos requeridos para su trazabilidad del ítem durante su ciclo de vida (desde que se crea hasta que es usado en una prueba y validado estadísticamente en la aplicación), el soporte de los ítems a pruebas multiformato (papel y electrónico) y la custodia requerida para garantizar la seguridad, confidencialidad e integridad de estos.
- Incorporar nuevas funcionalidades que permitan que todos los ítems se gestionen en un único sistema y formato.
- Incorporar nuevas interacciones a los ítems de acuerdo con el estándar de la industria para iniciar la incorporación de nuevos tipos de ítems a las pruebas en formato electrónico para tratar de ampliar la medición de nuevas habilidades y competencias para las nuevas generaciones.
- Integrar los procesos para el uso y aplicación de los ítems y recopilar e integrar a cada ítem sus estadísticas de aplicación.

Este proyecto continúa con actividades en el 2024 para realizar su cierre definitivo.

Laboratorio de evaluación

El Laboratorio de Evaluación se enmarca en el propósito misional del Instituto de impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa. Además, pretende innovar en los procesos de diseño, construcción, aplicación, producción, análisis y difusión de la información de la evaluación de competencias.

Para el año 2021, desde la Dirección de Evaluación y sus subdirecciones, se adelantaron los protocolos de: Consecuencias de Uso, Pertinencia y claridad, y el Protocolo de Procesamiento y Análisis (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

Desde la Subdirección de Estadísticas y desde la Subdirección de Diseño de instrumentos se consolidó el proyecto de diseño de un laboratorio cognitivo como estrategia para afianzar la validez de los ítems.

Desde la Subdirección de Análisis y Divulgación, se logró definir una primera versión del portafolio piloto estándar de metodologías para las etapas de análisis y difusión, que busca definir y detallar las metodologías a aplicar para la ejecución de los espacios relacionados con el análisis, en lo correspondiente a generar mayor utilidad al dato, y desde la difusión, responder a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Así mismo, la Subdirección de Producción de Instrumentos participó en la iniciativa estratégica con dos actividades: Descubrimiento e ideación de prototipos de ítems interactivos basados en diseños multimedia e hipermedia y descubrimiento e ideación de prototipos de rúbricas de codificación. Se

identificaron 21 prototipos de ítems interactivos como resultado del proceso de descubrimiento e ideación. Cada uno cuenta con una ficha técnica de prototipo diseñada como parte del proyecto.

En 2022 el laboratorio de evaluación se enmarca en las actividades de la Dirección de Evaluación, donde se propuso un espacio de trabajo colaborativo entre diferentes subdirecciones del Instituto, para promover estrategias metodológicas a probar. Para llevar a cabo la implementación de estas estrategias, se buscó inicialmente documentar la proyección de las actividades por realizar y el objetivo que se debe alcanzar (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

A principios de año se contó con la ejecución de protocolos de indagación en algunos de los cuestionarios realizados por el Icfes. El primero fue el protocolo de pertinencia y claridad del cuestionario auxiliar de trayectorias escolares. Este es un cuestionario que fue elaborado durante el año y cuyo objetivo es aportar información acerca de la continuidad de la trayectoria del estudiante a lo largo del ciclo educativo, es por esto por lo que fue necesario realizar un trabajo de campo con estudiantes, docentes y madres, padres y cuidadores, con el fin de recolectar evidencias de validez con la población objetivo que soporten la estructura del instrumento formulado.

Este proyecto finalizó el 09 de enero de 2024.

Estrategia Institucional de mercadeo

El proyecto estratégico de mercadeo se estableció con el objetivo de construir el plan de mercadeo acorde a la evolución de más de 50 años que permita al Instituto comunicar los productos y servicios, su diferenciación, y la propuesta de valor para penetrar nuevos mercados, fortalecer los existentes y mejorar la experiencia de usuario.

En 2021 como parte de las primeras actividades, se realizaron 5 grupos focales y 88 entrevistas en profundidad que arrojaron las siguientes conclusiones (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022):

- La gestión del Icfes es caracterizada como basada en la eficacia y el cumplimiento, sin embargo, no trasciende a otros niveles.
- La ausencia del Icfes dentro de otros momentos del periodo de formación, aparte del final, refuerza su asociación únicamente con la presentación de las pruebas.
- Es considerada como una institución transparente y ética. La credibilidad es un valor reputacional interiorizado por los grupos de interés al pensar en la imagen del Icfes.
- Existe una expectativa por que el Icfes pase de un nivel operacional, a un nivel de innovación y liderazgo dentro del sector educativo.
- Se identifica al Icfes como una institución encargada de manejar las pruebas. Sin embargo, no se reconoce como una institución más allá de estas pruebas

En 2022 se lideró la generación de una nueva identidad visual para el Icfes que se acerca más a la ciudadanía y, a través de una nueva paleta de colores, transmitiera vitalidad y versatilidad. El objetivo principal del cambio era mostrar una evolución de la marca, que no solo la posicionara como el máximo ente evaluador de la calidad de la educación en Colombia, sino como un motor de transformación social, que se acercara más a las nuevas generaciones (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023). Este rediseño de la imagen acompañó de un manual de marca para la entidad.

Otras actividades realizadas a partir de este cambio de imagen fueron las siguientes:

- Se tramitó ante la Superintendencia de Industria y Comercio, el registro de la marca y submarcas.
- Se rediseñó y reestructuró el portal web con el fin de visibilizar los productos, servicios, líneas de investigación, análisis de datos e internacionalización
- Se actualizó el Chatbot Sabi para atender y resolver inquietudes en las líneas de atención y comunicación del instituto.
- Se fortaleció la divulgación del Icfesbot (una herramienta que interactúa con los estudiantes y les proporciona información sobre la oferta de programas académicos de educación superior y salarios de los recién egresados, entre otros datos)
- Se crearon/fortalecieron nuevos productos (Saber investigar, Saber al detalle, Apuntes del Icfes para la política educativa).

Además del trabajo en la identidad visual, una de las principales tácticas implementadas fue Icfes Social, que durante 2022 se enfocó en la divulgación del valor social que genera la información que produce el instituto en la toma de decisiones de la política educativa del país. Para ello, se diseñó una encuesta que recogió información entre diversos grupos de interés con el propósito de indagar sus percepciones sobre el valor social del Icfes.

En concordancia con ello, se fortaleció la comunicación de los productos y servicios de la entidad, a fin de resaltar el sentido social de la evaluación y la investigación y acercarse, así, a la comunidad educativa, por medio de espacios como: participación en ferias educativas, seminario de investigación, encuentro nacional de líderes de evaluación, visores de resultados, trabajo con comunidades y repositorios de información.

Como parte de las actividades referidas a Mercadeo, se avanzó en el desarrollo de la herramienta de visualización 'Tu Cole', con el fin de orientar a los padres de familia en la búsqueda de colegio para sus hijos. Este sistema de consulta se basa en información de resultados del examen Saber 11 por sede educativa (puntaje global, puntaje por prueba y niveles de desempeño) y la ubicación y distancia de los colegios acorde con el lugar de referencia del padre o acudiente.

De otro lado, como parte de la estrategia 'ABC del Saber', se creó la comunidad de aprendizaje 'Compartir Saberes', una sección del portal web que busca integrar la comunidad educativa del país por medio del intercambio de experiencias institucionales y buenas prácticas. Allí se puede opinar, crear contenido, interactuar con miembros de la comunidad y recibir información valiosa sobre temas relacionados con la calidad de la educación basada en la evaluación.

Así mismo, se dio vida a la 'Caja de Herramientas', abierta y gratuita, la cual unificó, en un solo lugar, el acceso a información útil y relevante con la cual los estudiantes pueden familiarizarse con las pruebas Saber 11, Saber TyT y Saber Pro, brindándoles la oportunidad de practicar y reforzar aprendizajes a través de recursos como cuadernillos, infografías, videos y preguntas utilizadas en aplicaciones anteriores

En el caso particular de la estrategia de mercadeo, durante 2022 se creó el brochure de nuevos negocios, se realizó una rueda de negocios y se ejecutaron campañas para promover el uso de la caja de herramientas (preparación gratuita para los exámenes de Estado), el 'ABC del Saber' y la participación en el curso de valor agregado y aporte relativo.

Además, se actualizó el micrositio Icfesnautas, un canal interactivo y dinámico dedicado a fortalecer la comunicación con los niños y jóvenes entre los 6 y 12 años y afianzar su familiarización con la entidad.

Fortalecimiento de la estrategia comercial del instituto: Desde el proceso de Gestión Comercial, el Icfes en la vigencia 2022 estructuró por primera vez una estrategia comercial que se enfocó en establecer acciones comerciales respecto de los servicios de evaluación e investigación del Icfes, con el propósito de generar nuevas oportunidades de negocio, la cual se fundamentó en tres pilares y dos ejes de acción (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

Así las cosas, con el objetivo de fortalecer la gestión comercial del instituto, se desarrollaron las siguientes acciones:

- Se creó un portafolio comercial que detalla cuatro líneas de servicios: Evaluación, Investigación, Consultoría y ABC del Saber.
- Se incluyó en la página web del Icfes el espacio de Consultoría y Asesoría, como mecanismo de divulgación y contacto con clientes potenciales.
- Se realizó el primer evento institucional comercial. Este se desarrolló el 14 de septiembre de 2022 con la participación de tres ponentes internacionales y, si bien se esperaba al menos 30 conexiones internacionales, logramos duplicarlas llegando a 68. De igual manera, registramos 39 prospectos con quienes se avanzó en el contacto buscando generar alianzas a futuro.
- Se fortaleció la relación contractual con nuestros clientes recurrentes y se atendieron nuevos clientes que constituyen importantes entidades y gremios como Consejo Superior de la Judicatura y el Consejo Noruego para Refugiados.
- Se afianzó la relación con República Dominicana.

- Se desarrollaron proyectos de gran impacto educativo con el Ministerio de Educación Nacional (Saber 3579 - trayectorias escolares (2021 - 2022) – Evaluar para Avanzar (2020 – 2021 - 2022) - Evaluación Rural PDET 2022).

Este proyecto se cerró el 20 de diciembre de 2022.

Información para la toma de decisiones

Este proyecto se inició con la estructuración e implementación del nuevo modelo institucional de gobierno y gestión de datos para permitir el desarrollo de nuevas capacidades a los procesos misionales a través de la gestión, uso, análisis y explotación de los datos que se recolectan en los distintos procesos de aplicación de pruebas, especialmente para los procesos de calificación, análisis y difusión, desarrollo y fomento de la investigación (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

Con la incorporación de las tecnologías disponibles en la nube, se logró implementar una plataforma tecnológica tipo “DataLake” que ha permitido la centralización, procesamiento y acceso de los datos en un solo lugar consolidando el 60% de las fuentes de datos entre fuentes internas (BD, datamrts, etc.) y externas (Convenios) más usadas por los procesos misionales y las áreas involucradas facilitando el acceso a los datos de manera amigable, reduciendo el tiempo invertido en el proceso antes del análisis, aumentados las capacidades de procesamiento y disminución de los tiempos de obtención de los resultados de análisis y un uso acorde a las necesidades específicas de cada área.

En ese sentido, se obtuvieron los siguientes logros:

- Generación de un nuevo catálogo de unidades de información alineando y unificando los conceptos de unidad de Información y activos de Información.
- Ajustar y fortalecer el modelo organizacional de gobierno de datos, para enfocarlo en los problemas actuales de la entidad y la administración de datos en la nube.

Adicionalmente, se actualizó el Manual del Sistema de Gobierno y Gestión de Datos – SGGD, como resultado del análisis del modelo de gobierno existente, y se plantearon cambios con el fin de responder rápidamente a las necesidades de los usuarios que usan y/o explotan la información misional del Instituto; complementario a ello, se realizó la siguiente documentación:

- Manual del Modelo de Gobierno de Datos
- Procedimiento de disposición de fuentes para su uso y explotación
- Guía de aprovisionamiento de datos
- Guía de calidad de datos
- Guía de anonimización de datos
- Guía de datos maestros y datos de referencia
- Guía de gestión de trazabilidad de datos
- Guía para la incorporación de fuente internas y externas en la plataforma de uso y explotación de la información

Este proyecto finalizó en diciembre de 2023



5.

INDICADORES

5. INDICADORES

Denominado en el documento del PEI 2020-2023 como Cuadro de Mando Integral, se representa de esta manera al conjunto de indicadores que permiten a una organización ubicar la estratégica en el centro de sus procesos de gestión (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019). Para el Icfes se determinaron los indicadores que darán cuenta del avance en el cumplimiento de los estamentos estratégicos, donde a partir de su seguimiento periódico se obtuvo la información más actualizada posible para concluir un estado de la situación del Instituto en su planeación estratégica. En la tabla 2 se puede consultar la última medición realizada en diciembre de 2023, así como la asociación de los indicadores a los Objetivos Estratégicos.

Tabla 2. Resultados última medición de Indicadores Estratégicos - diciembre 2023

Objetivo Estratégico	Indicador	Periodicidad	Último mes medición	Meta	Resultado	Cumplimiento
OE1	1.1 - Satisfacción del cliente – (AGI-IG-01)	Mensual	dic-23	80.00%	90,6%	113,19%
OE1	1.2 - Satisfacción del servicio contractual – (GEC-IG-01)	Semestral	dic-23	80.00%	100,0%	125,00%
OE1	1.3 - Percepción de los encuentros nacionales (AYD-IG-01)	Semestral	dic-23	70.00%	96,0%	137,20%
OE2	2.1 - Ingresos por productos o servicios adicionales a pruebas a de Estado (GFI-IE-02)	Trimestral	dic-23	10.0%	30,5%	304,80%

Objetivo Estratégico	Indicador	Periodicidad	Último mes medición	Meta	Resultado	Cumplimiento
OE2	2.2 - Margen EBITDA (GFI-IE-01)	Trimestral	dic-23	-9.00%	-8.14%	212,78%
OE2	2.3 - Rentabilidad (GFI-IE-03)	Trimestral	dic-23	0.00%	10,6%	-
OE3	3.1 - Índice de innovación aplicada (GCI-IE-02)	Semestral	dic-23	70.00%	95,4%	136,29%
OE3	3.2 - Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI-IE-01)	Anual	dic-23	95.00%	86,1%	90,63%
OE4	4.1 - Avance en la transformación organizacional (GTH-IE-01)	Trimestral	dic-23	85.00%	79,2%	93,21%
OE4	4.2 - Cumplimiento planes institucionales (DES-IE-04)	Trimestral	dic-23	100.00%	90,3%	90,32%
OE4	4.3 - Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones (GAB-02)	Trimestral	dic-23	70.00%	96,3%	137,53%
OE4	4.4 - Índice de Desempeño Institucional (DES-IE-01)	Anual	dic-23	86.00%	85,9%	99,88%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

A continuación, se presentan los resultados por indicador estratégico, así como el comportamiento histórico durante los 4 años definidos en la estrategia.

1.1 - Satisfacción del cliente (AGI-IG-01)

Este indicador se enfoca en conocer el grado de satisfacción de los grupos de interés en aspectos como calidad de los productos y/o servicios. Su medición cuenta con los insumos de calificación frente a los medios por los cuales se tiene contacto con los grupos de valor, para así definir un total de satisfacción. Los resultados se pueden consultar en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados Indicador Estratégico: Satisfacción del cliente

Calificación por Canal	2020	2021	2022	Jun -2023	Dic-2023
% Participación de encuestas calificadas - Atención Chat	-	89,0%	91,6%	N.A.	N.A.
% Participación de encuestas calificadas - Chatbot	-	79,0%	75,7%	70,3%	N.A.
% Participación de encuestas calificadas - Correo Electrónico	-	68,0%	12,9%	60,8%	N.A.
% Participación de encuestas calificadas - Formulario de Atención Electrónica (PQRSD)	-	83,0%	51,6%	63,9%	N.A.
% Participación de encuestas calificadas - Llamadas virtual	-	94,0%	94,2%	100,0%	95,39
% Participación de encuestas de Atención Presencial	-	100,0%	99,1%	N.A.	N.A.
% Participación de encuestas de atención telefónica calificadas- Asesor	-	94,0%	95,0%	92,3%	96,42
% Participación de encuestas de atención telefónica calificadas-IVR	-	76,0%	33,8%	61,1%	34,40

Calificación por Canal	2020	2021	2022	Jun -2023	Dic-2023
Satisfacción del cliente	81,0%	87,0%	89,9%	87,7%	90,55%
Meta	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Cumplimiento	101,0%	109,0%	112,4%	109,6%	113,1%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

En 2020, se inició la medición de la satisfacción por tipos de canales que no estaban tan detallados como en los años posteriores. Los canales medidos fueron Satisfacción Atención telefónica (90%), Satisfacción atención electrónica (70%) y Satisfacción atención comunicación escrita (44,31%). A partir de 2021 se hicieron mediciones más detalladas para determinar el indicador completo de satisfacción (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).

La meta programada durante el periodo fue del 80%, que es el equivalente a una calificación de 4, en una escala de 1 a 5, donde 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho con la prestación del servicio y la atención por los diversos canales. Para los años en que se hizo esta medición, dado que la frecuencia se determinó anual, se cumplió la meta por encima del 100%. Aunque el indicador cumple la meta, hay varias mejoras detectadas para la prestación del servicio del instituto, tales como los inconvenientes con la plataforma para registro a pruebas, la publicación de certificados de asistencias y consulta de resultados.

1.2 - Satisfacción del servicio contractual (GEC-IG-01)

Este indicador se maneja como una encuesta que se realiza a través de correo electrónico a clientes de proyectos de evaluación diferentes a pruebas de Estado, tales como Policía Nacional, Secretaría Distrital de la Mujer, Ministerio de

Educación, entre otros. La medición permite identificar el nivel de satisfacción con los servicios que presta el Instituto en la etapa precontractual. A continuación, en la tabla 4, se hace un recuento de los resultados de la medición

Tabla 4. Resultados Indicador Estratégico: Satisfacción del servicio contractual.

Satisfacción del servicio contractual	2020	2021	2022	Jun-2023	Dic-2023
Satisfacción del servicio	100%	100%	100%	83,3%	100.00%
Meta	80%	80%	80%	80%	80.00%
Cumplimiento	125%	125%	125%	104,1%	125%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Para los periodos de medición 2020-2023 se cumple por encima de la meta mínima del 80%, equivalente a 4 en una en una escala de 1 a 5, donde 1 es poco satisfecho y 5 muy satisfecho, respecto al acompañamiento durante la etapa contractual para la formalización del proyecto de evaluación. Al principio de 2023 se obtiene un resultado por debajo de la meta por una calificación de la Secretaría de la Mujer, la cual se interpreta como una diferencia en los cambios implementados en la oferta. Esto se subsana con los resultados de la última medición en el mes de diciembre.

A partir de esta información se determinaron las mejoras para el contacto y formalización de contratos con los clientes actuales y nuevos.

1.3 - Percepción de los encuentros nacionales (AYD-IG-01)

Este indicador permite medir los diversos aspectos que enmarcan el desarrollo de espacios organizados por la Subdirección de Análisis y Divulgación y la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación para tratar temas sobre evaluación, aplicación de pruebas e investigaciones que se están llevando a cabo. En la tabla 5 se pueden observar las calificaciones para cada uno de los atributos que se quieren medir sobre estos encuentros nacionales, que al final van a generar una calificación total para el indicador.

Tabla 5. Resultados Indicador Estratégico: Percepción de encuentros nacional

Atributos	Ponderación	2020	2021	2022	Jun-2023	Dic - 2023
Logística	10%	91,3	90	94	80,1	92,5
Pertinencia	25%	92,4	94	94,7	82,6	95,9
Claridad	25%	95,1	94	94	83,6	96,7
Utilidad	40%	91,3	91,5	91,2	83,6	96,6
Resultado		92,5	92,6	93,9	83%	96.0%
Meta		80%	73%	70%	70%	70.0%
Cumplimiento		116%	126,8%	134,1%	118,5%	137.20%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (TiqaI, 2023)

Como se puede corroborar en los resultados entre 2020-2023, se ha cumplido y superado la meta propuesta para cada vigencia respecto a la percepción de estos espacios, donde los atributos con mayor oportunidad de mejora fueron la utilidad y la logística, que se han venido trabajando respecto a la disminución de

fallas técnicas en la transmisión de los eventos que se realizaron en el segundo semestre del año (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

2.1 - Ingresos por productos o servicios adicionales a pruebas de Estado (GFI-IE-02)

Este indicador consiste en la determinación del porcentaje de los ingresos totales que se dan por Nuevos Negocios que se puedan gestionar por parte del instituto, además de las pruebas de Estado que se ejecutan de manera recurrente.

Tabla 6. Resultados Indicador Estratégico: Ingresos diferentes a pruebas de Estado

Ingresos por productos o servicios diferentes a pruebas de Estado – acumulado (Cifras en millones de pesos)	2020	2021	2022	Jun-2023	Nov-2023	Dic-2023
Ingresos Corrientes	\$87.690	\$115.137	\$139.661	\$67.858	\$29,626	\$142,441
Ingresos por Nuevos Negocios	\$24.004	\$33.226	\$54.334	\$7.397	\$125,824	\$43,423
IND. Part % Nuevos Negocios	27,4%	28,9%	38,90%	10,9%	23.5%	30.5%
Participación planeada	10,0%	10%	10%	10%	10.0%	10.0%
Cumplimiento	273,7%	288,6%	389,0%	109,0%	235.5%	304.8%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Como se puede observar en la tabla 6 respecto a los resultados de medición desde 2020, el aumento de la participación se ha aumentado paulatinamente, denotando una gestión importante del instituto por diversificar sus fuentes de

ingreso, que a su vez le da una connotación al Icfes en un sentido más de empresa comercial para fortalecer su operación.

En 2023, los contratos se realizaron con el Ministerio de Educación Nacional- MEN (Evaluación rural – Fase 2,), Secretaría de Educación Distrital- habilidades sociales y emocionales 2023, Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE), Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC y Consejo Superior de la Adjudicatura.

Durante la ejecución del PEI 2020-2023 se destacan también los negocios con SENA, Instituto Nacional Carcelario y Penitenciario -INPEC, Policía Nacional – Patrulleros, MEN (Evaluar para avanzar, Saber 3, 5,7 y 9 2da Fase y Lápiz y Papel, Evaluación Rural), entre otros.

2.2 - Margen EBITDA (GFI-IE-01)

La medición del Ebitda, desde un punto de vista teórico, se determina como el resultado de la fórmula donde a los ingresos por servicios de evaluación se le restan los gastos y costos operacionales, y se le suman las depreciaciones y amortizaciones. La finalidad de este indicador es identificar de manera más clara cuál es la verdadera ganancia o pérdida en la que está incurriendo el Icfes en su operación.

Tabla 7. Resultados Indicador Estratégico: Margen EBITDA

Margen EBITDA (Cifras en millones de pesos)	2020	2021	2022	2023-I	Nov-2023	Dic-2023
Ingresos ordinarios (evaluación)	\$87.690	\$115.137	\$139.661	\$96.181	\$125,854	\$142,441
Gastos y costos operacionales	\$115.923	\$127.336	\$142.844	\$39.250	\$116,972	\$155,245

Margen EBITDA (Cifras en millones de pesos)	2020	2021	2022	2023-I	Nov-2023	Dic-2023
Utilidad (+) o pérdida (-) operacional	- \$28.233	-\$12.199	-\$3.183	\$56.931	\$8,882	-\$12,804
Depreciaciones y amortizaciones	\$1.335	\$1.287	\$1.139	\$710	\$1160	\$1205
EBITDA	-26.898	-\$10.912	-\$2.044	\$57.641	\$10,042	-11,599
Margen EBITDA	-31%	-9%	-1.46%	6.66%	7.98%	-8.14%
Línea Base Margen EBITDA	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Para su cálculo, se determinaron unas metas respecto al Margen EBITDA (Ver tabla 7), que es la razón del cálculo del EBITDA respecto a los ingresos por concepto de evaluaciones, que desde 2020 se consideró una meta de -9% teniendo en cuenta la coyuntura de emergencia sanitaria por la cual se venía atravesando a nivel mundial. Sin embargo, posterior a este periodo, los resultados obtenidos se fueron generando en concordancia con el comportamiento de las evaluaciones en un periodo posterior a la emergencia sanitaria, donde el margen EBITDA fue mejorando mucho por la aplicación de las Pruebas Saber 11, Prueba Saber PRO - T y T primer y segundo semestre; SENA; Saber 3, 5, 7 y 9 y MEN - Evaluar para Avanzar.

2.3 – Rentabilidad (GFI-IE-03)

El indicador es un contraste entre el Margen EBITDA ajustado actual versus el promedio de los periodos anteriores. Si es menor que 0%, no hay evolución comparativamente.

La fuente de información corresponde a lo consignado en el estado de resultados no al flujo de caja, por lo tanto, el cálculo del indicador se realiza con la información de los ingresos y no con el recaudo. Entendiéndose por ingreso la entrada causada en la contabilidad debido al hecho económico y por recaudo el resultado efectivo producto del ingreso. Este último puede ser parcial o total frente al ingreso y en tiempos, de inmediato o a plazo.

Tabla 8. Resultados Indicador Estratégico: Rentabilidad

Rentabilidad - Contraste de Margen – Mensual (*Cifras en millones de pesos)	2020	2021	2022	2023-I	Nov-2023	Dic-2023
EBITDA	-\$26.898	-\$32.315	-\$2.044	\$57.641	10.042	-\$11,559
EBITDA + ingresos no operacionales netos	-\$13.848	-\$30.733	\$19.982	\$71.350	36.745	\$18,397
Ingresos totales	\$103.058	\$7.307	\$163.674	\$110.744	153.714	\$173,600
Margen EBITDA ajustado	-\$13,4%	-420,6%	12,2%	64,4%	23,90%	10.60%
Meta	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

En cuanto a la interpretación de los resultados de la tabla 8, la rentabilidad está en un estado negativo desde 2020 y más en 2021, donde los gastos y costos fueron mayores que los ingresos percibidos. Sin embargo, para periodos posteriores se obtienen resultados positivos, acorde con la normalización de la operación en un periodo posterior a la emergencia sanitaria, que impedía la aplicación de evaluaciones con la normalidad propia de años anteriores.

3.1 - Innovación aplicada (GCI-IE-02)

Este indicador enmarca su medición con respecto al avance en el Proyecto estratégico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, que consta de las iniciativas implementadas para la mejora de los procesos del instituto.

Tabla 9. Resultados Indicador Estratégico: Innovación aplicada

	2020	2021	2022	2023-I	Dic 2023
Proyectos de innovación aplicada	100%	100%	89,6%	99,6%	95,14%
Meta	100%	100%	70%	70%	70%
Cumplimiento	100%	100%	128.1%	142.4%	135.1%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Desde 2020 se cumplen todas las actividades planteadas en el proyecto, como se observa en la tabla 9. Las actividades principalmente desarrolladas fueron:

- Fase de validación de la mesa estratégica de pruebas electrónicas para 2 ideas seleccionadas por DG.
- Articulación con actores del ecosistema de innovación
- Curso de desarrollo de habilidades
- Catalizadores de innovación de MinTIC versión 8
- Entrega y lanzamiento de Familia Icfes.
- Definición de proceso de innovación y presentación de transformación digital.

En el principio del proyecto se determinó un cumplimiento del 100% de las actividades, que hasta 2021 se venía cumpliendo, se determinó un ajuste en la meta a partir de 2022, dado que se hizo una revisión de la ficha del indicador y

se hizo el ajuste correspondiente en el marco del cumplimiento de las actividades que ya se venían concluyendo en años posteriores y que representan un trabajando más allá de la vigencia de este plan estratégico. Por eso, se consideró la meta del 70%.

En el cierre de este PEI se destacan las actividades realizadas en el marco de la Ruta Inngeniamos, como servicio de acompañamiento metodológico desde InngenioLab, trabajo colaborativo del Ecosistema de Gestión del Conocimiento y la Innovación con la Mesa Sectorial de Gestión del Conocimiento MEN y la Réplica #1 "Compartiendo experiencias para un mapeo de conocimiento" con el grupo gestor institucional.

3.2 - Gestión del Conocimiento y la Innovación (GCI-IE-01)

Este indicador tiene como fuente los resultados de la aplicación del FURAG para la medición de la implementación de las dimensiones y políticas del MIPG, más exactamente la dimensión 6 de Gestión del Conocimiento.

Tabla 10. Resultados Indicador Estratégico: Gestión del conocimiento y la innovación

	2019	2020	2021	2022
Índice FURAG, dimensión gestión del conocimiento	98	99,1	95	86,1
Meta	95	95	95	95
Cumplimiento	103,2%	104,3%	100,0%	90,6%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Teniendo en cuenta que las mediciones de FURAG se realizan vigencia vencida, al momento que se realiza este cierre se cuenta con los resultados para las vigencias 2019, 2020, 2021 y 2022, medidas en las vigencias, 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente. Como se puede observar en la tabla 10, y acorde con las metas del 100% propuestas desde el 2019, se alcanzó un puntaje de 96,1 y de 98 en 2020, lo cual generó un ajuste en la meta para 2021 al 95%, logrando alcanzar

la meta y superarla con un puntaje de 99,1 como resultado de la aplicación del formulario. En 2023 se mide el indicador en relación con sus actividades de 2022, obteniendo un resultado de 86,1, debido al ajuste de la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública con la medición a través del FURAG.

4.1 - Avance en la transformación organizacional (GTH-IE-01)

Este objetivo estratégico se mide en dos partes, así:

1. Indicador de avance de las 11 actividades estratégicas del proyecto que iniciaron en 2020 y finalizan en 2022. Este indicador corresponde al 50% de la medición.
2. Cumplimiento de la meta de la medición de Clima Cultura institucional, este indicador corresponde al 50% de la medición, que a su vez se divide en tres partes, así:
 - 2.1. Resultados FURAG (Componente TH): Corresponde al 30%, se realiza anualmente.
 - 2.2. Evaluación del riesgo psicosocial: Corresponde al 20%, se realiza anualmente.
 - 2.3. Evaluación de clima y cultura organizacional: Corresponde al 50%, se realiza cada dos años.

Tabla 11. Resultados Indicador Estratégico: Avance en la Transformación Organizacional

	2020	2021	2022	2023-I	Nov-23	Dic-23
1. Rediseño Organizacional	45%	83%	100%	95%	90.0	95.0

	2020	2021	2022	2023-I	Nov-23	Dic-23
2. Clima cultura institucional	83%	62%	-	-	-	-
2.1. Resultados FURAG (Componente TH)	96%	98,5%	98,5%	99,3%	85.9	85.9
2.2. Evaluación del riesgo psicosocial	66%	66%	66%	66%	66.0	66.0
2.3. Evaluación de clima y cultura organizacional	83%	83%	83%	83	83	70
Total Indicador	64%	97%	86,8%	85,8%	84.6	79.2
Meta	64%	100%	85%	85%	85.0	85.0
Cumplimiento	100%	97%	102,2%	100,9%	99.5%	93.2%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Dado que las variables del indicador tienen una medición anual y bianual, los valores se conservan para varios periodos de medición (ver tabla 11). Con respecto a las metas se están cumpliendo acorde con el avance en el rediseño organizacional, que permite alcanzar las metas planteadas.

4.2 - Cumplimiento planes institucionales (DES-IE-04)

Este indicador hace referencia al cumplimiento de las actividades programadas año a año en el Plan de Acción Institucional, el cual contiene todas aquellas actividades relacionadas por las distintas dependencias del instituto con cumplimiento a nivel estratégico.

Tabla 12. Resultados Indicador Estratégico: Cumplimiento de Planes Institucionales

	2020	2021	2022	2023-I	Nov-2023	Dic-23
Número de actividades ejecutadas del plan de acción institucional	99	70	59	54	58	56
Meta número de actividades planeadas para ejecutar del plan de acción institucional	105	75	62	57	59	62
Resultado Indicador	99%	93%	94,2%	95%	98,31%	90,32%
Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento de la meta	99%	93%	94,2%	95%	98,31%	90,32%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

En la tabla 12 se puede observar que, siendo la meta del 100% para un cumplimiento de la totalidad de las actividades plasmadas en el Plan, se han llegado a niveles muy cercanos al 100%, cuyas mejoras estuvieron direccionadas hacia las actividades que no obtuvieron un cumplimiento total de sus actividades en la vigencia.

4.3 - Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones- PAA (GAB-IE-02)

Este indicador da cuenta de la efectividad en la ejecución de los recursos planificados para la vigencia por cada una de las dependencias, para el total del instituto.

Tabla 13. Resultados Indicador Estratégico: Ejecución PAA

	2020	2021	2022	2023-I	Nov-23	Dic-23
Efectividad de la ejecución						
Meta Efectividad						
Cumplimiento						

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (TiqaI, 2023)

Como se puede observar en la tabla 13, durante los años en que estuvieron vigentes los indicadores, se alcanzó un valor mayor a las metas programadas lo cual denota un cumplimiento en la ejecución de los recursos programados por el Instituto, y que conlleva a un buen comportamiento financiero respecto a la programación y el compromiso generado por las dependencias.

4.4 - Índice de Desempeño Institucional – IDI

Así como el indicador de Gestión del conocimiento, este indicador tiene como fuente los resultados de la aplicación del FURAG para la medición de la implementación de las dimensiones y políticas del MIPG, que se hace vigencia vencida. Esto se puede consultar en la tabla 14.

Tabla 14. Resultados Indicador Estratégico: IDI

Año	2019	2020	2021	2022
Desempeño Institucional	93.6	96.8	96.8	85.9
Meta desempeño	94.2	94.2	94.2	86
Cumplimiento	99.4%	102.8%	102.8%	99.9%

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (TiqaI, 2023)

Para los años 2019, 2020 y 2021 se cumplieron las metas planteadas en la totalidad de la aplicación del formulario, donde se establecieron plan de brechas

para las políticas del MIPG que obtuvieron un desempeño menor que el esperado. Respecto a la medición de 2022, y como se mencionaba anteriormente, los ajustes en la metodología de medición hacen que el Instituto obtenga un puntaje más bajo que el de los últimos años, pero acorde con la meta propuesta y ajustada para este periodo.



6.

***CUMPLIMIENTO
DE LA MEGA***

6. CUMPLIMIENTO DE LA MEGA.

El PEI 2020 – 2023 describe la MEGA como la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a medio plazo (cuatro años) (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019). Dentro del ejercicio de formulación del Plan Estratégico se definió una MEGA para el instituto basada en la presentación de pruebas de manera electrónica, así como la ampliación del espectro de evaluación a nivel internacional, la usabilidad de datos (entendida como las descargas de bases de datos y asistencia a jornadas de divulgación de información por parte de los grupos de interés) y el aumento en el número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación.

Para medir el cumplimiento de esta meta se establecieron 4 indicadores de tipo estratégico, teniendo en cuenta el planteamiento de la MEGA y unas metas fijadas que darían cuenta del cumplimiento en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional. En la tabla 15 se pueden consultar los resultados de estas mediciones y a continuación un resumen de las actividades logradas desde 2020.

Tabla 15. Avance indicadores MEGA 2020 - 2023

Indicador	Periodicidad	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Jun-23	Nov-23	Dic-23	Meta Total	Estado
5.1 - Evaluados mediante pruebas por computador	Anual	39%	37,8%	37,7%	-	26.2%	26,2%	5%	Cumplido

Indicador	Periodicidad	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Jun-23	Nov-23	Dic-23	Meta Total	Estado
5.2 – Pre-pilotos de pruebas internacionales	Anual	2	1	2	-	5	5	5	Cumplido
5.3 - Usabilidad de los datos e información que genera la entidad	Semestral	-	91,6%	94,64%	75,71%	104,9%	104,9%	40,60%	Cumplido
5.4 - Número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación	Anual	-	23	27	-	22	32	27	Cumplido

Fuente: Elaboración propia con información de Daruma (Tiqal, 2023)

Al cierre de la vigencia 2022 se cumple con la mayoría de los indicadores de la MEGA. Sin embargo, el indicador 5.3 respecto a la usabilidad de datos continúa con mediciones en el año 2023.

A partir de un balance general de los resultados, se puede inferir que el Icfes da un gran paso en términos de pruebas electrónicas y pruebas internacionales, lo cual demuestra la transformación por la cual está pasando el Instituto en términos de evaluación. Así mismo, la cadena de valor de la investigación hace su aporte al cumplimiento de la MEGA a partir del número de investigaciones, donde se pueden identificar la gran cantidad de actividades en términos de investigación sobre evaluación y calidad de la educación.

A continuación, se presenta un análisis de cada indicador respecto a su cumplimiento.

- 5.1 - Evaluados mediante pruebas por computador: Si bien se consideró en un principio en el PEI una meta del 5% respecto al total de la población, que se cumplió por un margen demasiado grande respecto a la meta (2020: 39%) (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2019), teniendo en cuenta la coyuntura de emergencia sanitaria que se vivía a nivel mundial, lo cual determinó acciones de mayor reacción respecto a la aplicación de evaluaciones diferentes a las presenciales. Esta meta se ajusta para años posteriores en un valor de 35%, los cuales se cumplieron a cabalidad para las mediciones del indicador en 2021 y 2022 (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).
- 5.2 – Pre-pilotos de pruebas internacionales: En el 2020 se aplicaron 2 pre-pilotos de pruebas internacionales: ICCS y PISA FLA (Laboratorios Cognitivos) (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021). Con ello se cumplió el 100% de la meta anual (2020: 2 pilotos). Con los resultados de estos pre-pilotos los consorcios internacionales hacen las respectivas validaciones y mejoras para los pilotos y estudios principales a realizar. Ya en 2021 se realizan los pre-pilotos de las pruebas de Lengua Extranjera, FLA, de PISA en Bogotá, Cali y Manizales. En este mismo año se realizan las Pruebas ICCS 2022 (International Civic and Citizenship Education Study) y PISA 2022, contando con la participación de 30 y 48 instituciones respectivamente. Con estas pruebas realizadas en 2021 se completa al 100% la meta contemplada en la MEGA de un total de 5 Pre-pilotos de pruebas internacionales (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).

- 5.3 - Usabilidad de los datos e información que genera la entidad: Para este indicador se debe tener en cuenta los siguientes momentos durante el desarrollo del PEI:
 - En 2020 la medición de este indicador de la MEGA se encontraba aún en definición, por lo cual su reporte y seguimiento se empieza a realizar en 2021 (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).
 - En 2021 se define la formula del indicador que consiste en la medición de en tres elementos (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022):
 - Percepción de uso: Este componente trae datos del componente de percepción de uso de las encuestas de percepción que se aplican en los eventos realizados. Es un indicador de la percepción que tienen la gente del uso que se le puede dar a la información y otros elementos (como materiales) que se entrega en dichos eventos.
 - Número de descargas: El análisis del número de descargas busca servir de indicador del tráfico en la web y las descargas de documentos del Instituto.
 - Análisis de sentimiento: El análisis de sentimientos ayuda a determinar la actitud de un interlocutor o usuario con respecto a algún tema, producto o documento. La actitud puede ser su valoración o la intención comunicativa ante una propuesta de valor de algo. Para la medición del indicador es importante obtener una mirada más masiva e intencionada (por ejemplo, redes sociales o repositorios de publicaciones científicas).
 - El indicador de mide de manera semestral.
 - Para diciembre de 2021 se determinó una línea base de 40,6, donde después de la medición se obtuvo un puntaje de usabilidad 91,6,

superando la meta programada principalmente por el ítem de número de descargas (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).

- En diciembre de 2022 se mantiene la meta de 40,6 y se obtiene un puntaje de 94,64, principalmente por descargas y percepción de uso (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).
- En el primer semestre de 2023 se obtiene un puntaje de 75,71 que, aunque es más bajo que el de mediciones anteriores, se sigue dando cumplimiento a la meta del indicador estratégico.
- 5.4 - Número de investigaciones sobre evaluación y calidad de la educación: Para este indicador se debe tener en cuenta los siguientes momentos durante el desarrollo del PEI:
 - En 2020 la medición de este indicador de la MEGA se encontraba aún en definición, por lo cual su reporte y seguimiento se empieza a realizar en 2021 (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2021).
 - En 2021 se reportaron 19 productos de investigación relacionadas con evaluación y calidad de la educación realizadas por las distintas dependencias del Instituto (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2022).
 - Ya en 2022 se reporta un total de 27 productos, con lo que se completa la meta de la MEGA (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes, 2023).
 - Para 2023 se han entregado y publicado 22 productos, representando el 73% del cumplimiento de la MEGA. De estos, la Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación ha desarrollado varios de estos documentos, incluyendo documentos de trabajo, infografías y presentaciones en eventos académicos, todos derivados de proyectos de investigación

sobre la calidad de la educación y con datos del Instituto. Además, otras áreas del instituto han contribuido con 8 productos adicionales, equivalentes al 26% del progreso reportado en la MEGA. La meta se cumple con el último reporte del indicador en enero de 2024 con un total de 32 investigaciones reportadas.



7.

***EJERCICIO
PARTICIPATIVO
SOBRE CIERRE
PEI 2020-2023***

7. EJERCICIO PARTICIPATIVO SOBRE CIERRE PEI 2020-2023

Para finalizar, desde la Oficina Asesora de Planeación se realizó un ejercicio para contextualizar el cierre del PEI 2020-2023, donde durante mayo y junio se trabajaron en preguntas de reflexión para cada dependencia del instituto, para determinar cuáles fueron esos logros, dificultades y enseñanzas de los últimos 4 años como estrategia.

El ejercicio consistió en el diligenciamiento de 3 formularios en línea, donde se recopiló información importante para realizar un balance del Plan Estratégico Institucional 2020-2023, desde la óptica de cada una de las dependencias de la entidad.

Estos formularios estaban dirigidos hacia los siguientes elementos estratégicos:

- Misión y Visión
- Objetivos Institucionales
- Contexto Institucional

Las preguntas fueron divididas en tres módulos, al estilo de pasado, presente y futuro, de la siguiente manera:

- Actividades que se realizaron entre 2020-2022
- Actividades que estamos realizando en 2023
- Actividades proyectadas para 2024 en adelante

A través del grupo gestor de desempeño institucional, quienes sirvieron de enlaces con las dependencias para la realización del ejercicio, se obtuvieron las respuestas para el análisis que se presenta en este documento. La dinámica fue socializada en la reunión del Grupo Gestor del abril 27 del 2023, donde se

presentó un cronograma de trabajo para el mes de mayo, teniendo el mes de junio para el procesamiento de la información.

Además del diligenciamiento de los formularios, se realizó una sesión de trabajo virtual, orientado con la pregunta: ¿Cómo se ve el Icfes a futuro?, donde se recopiló información adicional a manera de reflexión sobre los resultados alcanzados y de las expectativas frente a la formulación del nuevo PEI.

Los resultados de este ejercicio pueden ser consultados en el documento anexo de este cierre.



8.

REFLEXIONES FINALES

8. REFLEXIONES FINALES.

- Teniendo en cuenta los ajustes realizados en 2021 respecto a las iniciativas, los proyectos hicieron un cambio de perspectiva frente a su funcionamiento y planteamiento, lo que llevo al Icfes a hacer un reajuste ante una situación que no se consideraba desde ninguna óptica. Esto volvió al Icfes una entidad que tuvo un aprendizaje sobre la reactividad ante estas coyunturas.
- Aun así, los proyectos se han cumplido a cabalidad. Si bien el tema de los ajustes en las fechas de finalización, teniendo en cuenta los dinamismos del PEI en este periodo de tiempo, se han obtenido logros que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, tales como la transformación organizacional a partir de la adopción y trabajo en las cadenas de valor, así como la generación de nuevas evaluaciones que posicionan al instituto como una entidad más comercial y con un portafolio más amplio en su quehacer.
- Los indicadores tuvieron desempeños en general buenos, donde se cumplieron metas por encima de lo planeado. Hay una oportunidad de mejora respecto al manejo de indicadores para el planteamiento del nuevo plan estratégico, dado que varios de los indicadores que se están midiendo son indicadores que prevalecerán en el tiempo, independiente de la estrategia que se determine. Por eso, un análisis de las futuras mediciones podría conllevar a un mejoramiento en el análisis cuantitativo del PEI.
- El cumplimiento de la MEGA tuvo un comportamiento que se vio afectado por la emergencia sanitaria a nivel mundial, dado que las pruebas electrónicas conllevaron a un esfuerzo mucho mayor ante la imposibilidad de realizar evaluaciones con presencialidad. Aunque esto

implicó un desfase con respecto a las metas propuestas en los indicadores, demostró que el Instituto cuenta con una estructura que puede alcanzar objetivos muchos más altos. Con respecto a los demás indicadores, se cumplieron a cabalidad en cuanto al posicionamiento de las investigaciones y la búsqueda de nuevos negocios, y se seguirá trabajando en temas de usabilidad de datos.

- Con este cierre de PEI, se busca generar los insumos y reflexiones para la formulación del nuevo plan, con miras al 2027. Al realizar este ejercicio de retrospectiva sobre el comportamiento de los proyectos y el cumplimiento de las metas en los indicadores, se pueden plantear nuevas estrategias y proyectos que fortalezcan al Instituto en su misión de aportar a la educación del país desde la evaluación y la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Exceltis. (2023). *Planview*. Recuperado el 30 de junio de 2023, enlace [aquí](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2019). *Plan Estratégico Institucional Icfes 2020-2023*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2021). *Informe de Gestión: Vigencia 2020*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2021). *Seguimiento a indicadores estratégicos 2020*. Bogotá.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2022). *Informe de gestión: Vigencia 2021*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2022). *Seguimiento Indicadores Estratégicos 2021*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2023). *Informe de Gestión 2022*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Icfes. (2023). *Informe Plan Estratégico Institucional 2022*. Bogotá. [Obtenido del siguiente enlace](#).

Tiqal. (2023). *Daruma*. Bogotá. [Recuperado el 2023, del siguiente enlace](#).

Anexo 1 – Principales Resultados ejercicio participativo Cierre PEI

Tabla 16 - Mejoras, logros, dificultades y retos por dependencias Icfes

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
Secretaría General - Disciplinarios	Mejora en los resultados de indicadores. Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido Disminución de incumplimientos,	Factores externos que retrasaron cumplimientos	Adecuación normativa vigente	Poder llegar con las charlas de sensibilización de tal manera que se conmine a los funcionarios de la entidad a orientar sus actuaciones en el cumplimiento de sus funciones a los principios que fundamentan la función pública	Que disciplinarios deje ser un grupo de la Secretaría general y se establezca como una oficina independiente	Seguir fortaleciendo las actividades de prevención en materia disciplinaria, buscando que los funcionarios y colaboradores siempre tengan un actuar de acuerdo con lo establecido a los mandatos establecidos en la Constitución y la Ley.
Subdirección de Análisis y Divulgación	Mayor orientación hacia los resultados Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad Nuevos métodos para	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido Reconocimientos a nivel interno y externo	Carga alta de responsabilidades en el proceso Factores externos que retrasaron cumplimientos	- Reestructuración del proceso y de los procedimientos en línea con el plan estratégico institucional - Incorporación de enfoque diferencial e interseccional en	- Cumplir con el PAI - Cumplir con todos los nuevos negocios - Participar en la propuesta y ejecución de al menos 2 proyectos de investigación	Una dependencia que se posiciona y posiciona a la entidad como un centro de pensamiento o en evaluación e innovación	Especialmente retos internos: financieros, de recurso humano, y de infraestructura física y tecnológica.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
	alcanza resultados	Resultados mejores de lo esperado	Poca planeación en tiempos y recursos Relación / comunicación con otros procesos,	los productos de la dependencia - Todos los productos cumplen estándares de accesibilidad y usabilidad - Asumir la virtualidad y retornar a la presencialidad - Nuevas metodologías de análisis e investigación y enfoque de política pública	en evaluación - Transverbalizar el laboratorio de evaluación/innovación en la Dirección de evaluación y la Subdirección de Producción de Instrumentos. - Manuales para implementar las metodologías de aproximación a nuevas audiencias y grupos de interés. - Dejar listo el mapa de ruta para 2024 y a la "SAyD del futuro"	de la evaluación educativa a partir de productos de análisis, investigación y difusión derivados de los resultados de las evaluaciones del ecosistema de evaluación y nuevos negocios.	
Subdirección de estadísticas	Disminución de tiempos de entrega de los productos/servicios Mayor orientación hacia los resultados Nuevos métodos para	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido Resultados mejores de lo esperado Reconocimientos a nivel	Relación / comunicación con otros procesos Carga alta de responsabilidades en el proceso Factores externos que retrasaron	Se ha desarrollado ajustes de scripts para disminución de tiempos de procesamiento en análisis de ítems y asignación de puntajes. Desarrollo de nuevas investigaciones psicométricas que han fortalecido	Realizar la calificación de las pruebas de estado. Se espera poder avanzar en el apagado del módulo de analitem. Se implementará en todos los planes de	Como una subdirección referencia en los procesos de evaluación de la educación tanto en Colombia como en Latinoamérica, tanto en	Poder consolidar el talento humano de la subdirección y la gestión del conocimiento del grupo, toda vez que el proceso de aprendizaje en evaluación de la educación

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
	<p>alcanza resultados</p> <p>Mejora en los resultados de indicadores.,</p>	<p>interno y externo</p> <p>Disminución de incumplimientos,</p>	<p>cumplimientos,</p>	<p>aspecto metodológicos de la subdirección Se ha generado mayor documentación de los procesos desarrollados por la subdirección Se ha realizado la calificación de las pruebas de estado utilizando el nuevo mecanismo de descarga de las lecturas Se han implementado en gran medida las acciones de mejora producto de la auditoría de certificación DANE Se ajustó e implementó el uso de los sripts de análisis factoriales Se han creado diferentes tableros de control para pruebas de estado Se han implementado nuevos protocolos de preprocesamiento y validación de los datos para pruebas de</p>	<p>mejoramiento producto de la auditoría de certificación DANE. Se espera poder desarrollar la investigación e implementación inicial de una nueva máquina de calificación en software libre de las pruebas de estado. Se espera desarrollar nuevas investigaciones sobre metodologías de evaluación y factores que inciden en la calidad educación. Apoyaremos el desarrollo de los nuevos proyectos, lo cual implicará la implementación de nuevos procesos metodológicos para poder alcanzar a los objetivos de cada estudio. Consolidarem</p>	<p>el desarrollo de calificaciones como de investigaciones asociadas a estos temas.</p>	<p>es un proceso que toma tiempo y dedicación. Implementar nuevos desarrollos en los softwares de calificación que permitan estar a la vanguardia en los procesos que necesite la entidad. Realizar algunas publicaciones, presentaciones en eventos internacionales y capacitaciones a terceros en temas asociados a la evaluación de la educación. Mantener los estándares de procesamiento estadístico que dieron alcance a la obtención de la certificación DANE el año pasado.</p>

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
				estado y nuevo negocios Se ha acompañado con la generación de los task en el desarrollo de las pruebas internacionales Se planteó y seleccionó la muestra para la aplicación de la pruebas Saber 3579	os el histórico con las estimaciones de los ítems de las pruebas de estado en un sistema estructurado de consulta en el software oracle. Se harán algunas actualizaciones de los procedimientos de la subdirección atados al proceso de "procesamiento y calificación"		
OFICINA DE CONTROL INTERNO	Mayor orientación hacia los resultados,	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido,	Factores externos que retrasaron cumplimiento,	No hay cambios muy significativos, seguimos contando con un equipo multidisciplinario para el apoyo de todas las actividades, sin embargo, ya no contamos con el apoyo de judicante	Cumplir con lo programado en el Plan Anual de Auditoría 2023.	Con un equipo multidisciplinario, que genere información que ayude a la alta dirección a tomar decisiones adecuadas y oportunas.	Seguir auditando procesos misionales con el objetivo de aportar a la mejora continua de cada uno de ellos.
Dirección de Producción y Operaciones-Subdirección de Aplicación	Mejora en los resultados de indicadores., Visibilidad en las cadenas de	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido, Resultados	Relación / comunicación con otros procesos, Factores	Se logro una mayor interacción y trabajo articulado entre la DPO y sus	El cumplimiento de la planeación estratégica	Articulada, desarrolland o iniciativas en pro de la mejora	Lograr el cumplimiento de los nuevos proyectos de evaluación y

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
de Instrumentos-Subdirección de Producción de Instrumentos	valor de la entidad, Nuevos métodos para alcanza resultados,	mejores de lo esperado, Reconocimientos a nivel interno y externo,	externos que retrasaron cumplimiento s,	subdirecciones, Se centralizo en la DPO las actividades relacionadas con la contratación de proveedores.	fijada para vigencia y la ejecución de todas las pruebas programadas por el instituto de manera oportuna y eficiente.	continua de los procesos.	aportar a la innovación e inclusión en los procesos de evaluación que desarrolla el instituto.
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad Nuevos métodos para alcanza resultados	Solución a dificultades recurrentes o presentes durante mucho tiempo Disminución de incumplimientos,	Factores externos que retrasaron cumplimiento s Carga alta de responsabilidades en el proceso,	Infraestructura tecnológica Fortalecimiento del recurso humano	Asegurar la integración de los canales de atención del Icfes en el CRM	Reconocida por sus procesos y siendo un referente de servicio en el sector público.	Lograr la vista 360° de los ciudadanos que se contactan a través de los canales de atención dispuestos por el Icfes
Subdirección de Talento Humano	Mayor orientación hacia los resultados Mejora en los resultados de indicadores.,	Resultados mejores de lo esperado Solución a dificultades recurrentes o presentes durante mucho tiempo.,	Factores externos que retrasaron cumplimiento s Cambios en las prioridades de la entidad,	- Mayor control y seguimiento en la ejecución. - Reconocimiento de la importancia del principio de planeación. - Ajustes en los procesos y procedimientos. - Actualización de los planes a cargo del área.	- Formalización del empleo. - Implementación de los primeros acuerdos de negociación sindical.	- Más grande, con más servidores de planta. - Con actividades de capacitación con mayor impacto. - Con mayor grado de soporte al talento humano. - Apoyando el clima	- Poder dar soporte a una planta más grande. - Tecnificar la planta. - Poder capacitar con estándares más altos.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
Subdirección Financiera Y Contable	<p>Mejora en los resultados de indicadores.</p> <p>Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad</p> <p>Mayor orientación hacia los resultados</p>	<p>Resultados mejores de lo esperado</p> <p>Reconocimientos a nivel interno y externo</p> <p>Solución a dificultades recurrentes o presentes durante mucho tiempo.,</p>	<p>Carga alta de responsabilidades en el proceso</p> <p>Relación / comunicación con otros procesos</p> <p>Factores externos que retrasaron cumplimientos</p> <p>Poca planeación en tiempos y recursos,</p>	<p>Actualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> * No hay financiación de las pruebas por parte de Entidades Certificadas y no Certificadas. * Se está automatizando un control de presupuesto a través de Power BI. * Se genera un informe de pruebas en donde se certifica el recaudo y la cantidad de inscritos por aplicación. * Se normalizó el Manual de Inversiones en Daruma y creó una nueva versión del mismo. * Se reciben solicitudes de ejecuciones financieras a través del aplicativo de mesa de servicios. * Se implementó la facturación electrónica con el validador de la DIAN. 	<ul style="list-style-type: none"> * Maximizar los rendimientos financieros. * Garantizar la oportunidad, calidad y coherencia de la información financiera, generada desde el aplicativo ERP. * Contar con un segundo banco pagador en operación. 	<p>laboral del Icfes.</p> <p>Como una dependencia a sólida, consolidada y robusta, con procesos y talento humano fortalecido, así como sus sistemas de registro, transacción e información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer el sistema de información del coste de las pruebas como insumo para la toma de decisiones. * Fortalecer la cultura de la planeación de recursos al interior del Icfes.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	Mayor orientación hacia los resultados	Resultados mejores de lo esperado,	Factores externos que retrasaron cumplimientos,	Fortalecimiento de las directrices en materia de Contratación y Gestión documental Cumplimiento normativo de la Gestión Ambiental	Fortalecer la conservación y preservación de la memoria Institucional a través de la adopción e implementación de instrumentos archivísticos.	Ofreciendo servicios estandarizados y con eficiencia en los tiempos de solución hacia las partes interesadas internas y externas	Contribuir con actividades que aseguren la asignación de los recursos para el fortalecimiento de los planes de gestión documental y Ambiental. Fortalecer la interacción con las áreas internas para desarrollar proceso de contratación eficientes y evitando reprocesos.
Oficina Asesora Jurídica	Mejora en los resultados de indicadores., Disminución de tiempos de entrega de los productos/servicios, Mayor orientación hacia los resultados, Digitalización de los procesos de la oficina.,	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido, Resultados mejores de lo esperado, Reconocimientos a nivel interno y externo, Mayor inclusión de la OAJ en los procesos del Instituto, Tener métricas sobre lo que se gestiona, la documentación de lo que se hace y el	Carga alta de responsabilidades en el proceso, El cambio de administración ha incidido,	Existían 3 procedimientos y un solo indicador, hoy son 7 y medimos más de 20 cosas Los procesos eran en físico, hoy todo es totalmente digital Había controles rutinarios con alta carga operativa que hoy en día se han automatizado Existía una percepción de que la OAJ era un ente aislado y poco útil para los procesos de apoyo, hoy en día	Estamos evaluando dos nuevos procedimientos y la supresión completa de formatos en Excel por lista de SharePoint, así como contar con al menos dos nuevos tableros en PowerBi	Como un referente indispensable en la toma de decisiones del Instituto en donde prevalezca el cumplimiento del marco legal, además coadyuvando al mejoramiento de los procesos misionales.	En la medida que se expanda el Instituto puede aumentar la carga de trabajo de la dependencia, de otra parte, hemos visto como la entrega de productos no conformes tiene un impacto en las funciones de la Jurídica.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
		proceso de digitalización y automatización de procesos,		existe una alta interrelación entre lo que se hace desde lo misional hacia el apoyo jurídico.			
Dirección de Evaluación	Mayor orientación hacia los resultados, Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad, Nuevos métodos para alcanza resultados,	Resultados mejores de lo esperado, Reconocimientos a nivel interno y externo, Cumplimiento de metas en el tiempo establecido,	Relación / comunicación con otros procesos, Carga alta de responsabilidades en el proceso,	Se desarrollaron fases importantes en los diferentes proyectos de estudios y pruebas internacionales en los cuales participa Colombia. Significó el inicio de los ciclos de PISA 2025 y ERCE 2025, la preparación de la administración del piloto de TALIS 2024 y el estudio principal SSES 2023. Se iniciaron las tareas de administración de datos con miras a la publicación de los informes internacionales de resultados de PISA 2022 e ICCS 2022. Proyectos estratégicos institucionales como Evaluar para Avanzar 3º a 11º, pruebas Saber 3º, 5º, 7º y 9º,	Desde el eje de investigación se proyecta tener revisiones documentales e instrumentos para la experiencia de recolección de datos sobre ansiedad matemática y autoeficacia. Se plantea redefinir el proyecto de laboratorios de evaluación para lo cual se requerirá la participación transversal de otras áreas del Instituto, con mira de adelantar procesos innovadores que fortalezcan la sostenibilidad de los servicios de evaluación	Un área articulada con los diferentes integrantes de la comunidad educativa y académica, que genere medición de las competencias del siglo XXI, con base en experiencias nacionales e internacionales.	Servir de guía para lineamientos técnicos en el desarrollo de las nuevas mediciones, en el que se considere el aporte de las tecnologías digitales tanto en el desarrollo como en la evaluación de estas competencias.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
				<p>República Dominicana, Proyecto BID-Municipios PDET, Construcción de agenda de nuevas mediciones: Potencial creativo, habilidades socioemocionales, primera infancia, la iniciativa estratégica del laboratorio de evaluación, entre otros.</p>	<p>que este ofrece, tanto nacional como internacional mente. Para ello, se analizarán los protocolos y las condiciones técnicas para desarrollar un laboratorio de evaluación en el que se explore y prototipen las experiencias evaluativas de los usuarios para fortalecer los servicios ofrecidos como Instituto.</p> <p>Además de la construcción de instrumentos que permitan la medición de factores económicos y factores asociados al aprendizaje, se plantea adelantar y estabilizar un análisis de evaluación en el marco del Proyecto de</p>		

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
					<p>Potencial Creativo, con el fin de estudiar la consolidación y estructuración de instrumentos que generen un comportamiento psicométrico viable y sean constituidas en las pruebas que adelanta el Instituto.</p> <p>Para el año 2023, es necesario continuar desarrollando tanto al proyecto de Trayectorias Escolares como el de Potencial Creativo, para mantener los procesos de capacitación e investigación al interior de la dirección.</p> <p>Para el año 2023, se propone continuar la medición de</p>		

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
					<p>las habilidades socioemocionales, teniendo en cuenta su íntima relación con las habilidades cognitivas de los estudiantes y en general, con el desarrollo de las personas, aportando así a la calidad de la educación, lo que las ha posicionado como un objetivo de formación en Colombia desde el año 2004 (Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas) con especial relevancia en el Plan Nacional Decenal de Educación 2006 -2016 (PNDE), hasta la actualidad. Para proyectos como EpA y 3579: Articular las áreas técnicas del instituto que</p>		

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
					<p>participan en el desarrollo de los proyectos de evaluación, ser el enlace con el Ministerio de Educación, dar apoyo para la consecución de los entregables en los tiempos pactados, dar instrucción a las áreas técnicas, realizar la facturación y cierre del proyecto.</p> <p>Durante la ejecución de la estrategia Evaluar para Avanzar 3º a 11º 2023, el Icfes suministrará acompañamiento y soporte a los participantes y actores de la comunidad académica. Para esto dispondrá de un centro de gestión a través del cual brindará</p>		

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
					<p>soporte en los procesos que se deben realizar en la plataforma electrónica: inscripción, presentación de los instrumentos de valoración en cada una de las modalidades: online, offline, cuadernillos descargables - PDF y consulta de resultados.</p> <p>Para EpA gracias al enlace permanente entre el MEN y el Icfes para 2023, con el fin de impulsar la segunda medición de conocimientos básicos a partir de la línea base, esto es la segunda pruebas Saber para los grados 3°, 5°, 7° y 9° para ello deberá efectuarse la definición y</p>		

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
					construcción del diseño muestral, construcción de ítems piloto, gestión y proceso de aplicación y, codificación de respuesta a preguntas abiertas y construcción del informe descriptivo de las pruebas Saber 3º, 5º, 7º y 9º.		
Subdirección de Diseño de Instrumentos	Mejora en los resultados de indicadores., Mayor orientación hacia los resultados, Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad, Nuevos métodos para alcanzar resultados,	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido, Disminución de incumplimientos, Reconocimientos a nivel interno y externo,	Factores externos que retrasaron cumplimiento s, Carga alta de responsabilidades en el proceso, Cambios en las prioridades de la entidad,	Mayor enfoque en la investigación cualitativa y cuantitativa aplicada al diseño y validación de instrumentos de evaluación. Contar con un equipo más grande de colaboradores en el área. Las diferentes líneas investigativas que adelantan diferentes integrantes de la SDI, las cuáles aportan significativamente	Construir nuevos y mejores instrumentos que permitan ofrecer información útil para el mejoramiento de la educación, especialmente , los instrumentos que conforman Evaluar para Avanzar. Además, lograr diseñar los marcos y batería de ítems que conforman las	Con un carácter asesor más fuerte, que permita ofrecer en el portafolio del Icfes servicios de asesoría en evaluación y factores que inciden en la calidad de la educación. Con un equipo de funcionarios y contratistas en capacidad de ofrecer	Incursionar en nuevos proyectos de evaluación de carácter nacional e internacional. Fortalecer el aspecto asesor de la Subdirección. Fortalecer el componente investigativo que tiene los diferentes equipos de la Subdirección.

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
				<p>e a la misionalidad de la dependencia.</p> <p>Más actividades relacionadas con obtención de información: laboratorios de evaluación.</p> <p>La implementación de nuevas tecnologías para el desarrollo de actividades, como el teletrabajo para funcionarios y trabajo en casa para contratistas.</p> <p>La implementación de herramientas virtuales para la gestión de actividades de los procedimientos que anteriormente se realizaban de manera presencial, esto disminuyó los costos de gestión, aumentó la eficiencia y fortaleció la objetividad de las pruebas al incluir personas de</p>	<p>pruebas de evaluación docente de Uruguay, para soportar la visión del Instituto como referente a nivel latinoamericano.</p> <p>Publicaciones en revistas indexadas.</p> <p>Tener nuevos negocios de corte internacional.</p> <p>Cumplir con las metas establecidas por los líderes de la dirección y la subdirección.</p> <p>Avance y socialización de resultados de nuevos proyectos y procesos.</p> <p>Fortalecer la estrategia EPA en alianza con el MEN, entregar 29 marcos al Ministerio, de acuerdo con</p>	<p>instrumentos de evaluación acorde con las nuevas tendencias de evaluación, tanto nacional como internacional, pero que a su vez, mantengan la confiabilidad, comparabilidad y validez de los exámenes de Estado,</p> <p>Como una de las dependencias claves para el cumplimiento de la cadena de valor y, en general, de la estrategia del Icfes, dado el carácter misional de la dependencia y su importancia en el aporte</p>	

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
				diferentes partes del país.	las especificaciones dadas. Realizar investigaciones y estudios con miras a mejorar las pruebas.	de insumos para el cumplimiento de la misión y visión del Instituto.	
Oficina asesora de comunicaciones y mercadeo	Disminución de tiempos de entrega de los productos/servicios Mayor orientación hacia los resultados Nuevos métodos para alcanzar resultados,	Reconocimientos a nivel interno y externo Solución a dificultades recurrentes o presentes durante mucho tiempo.,	Relación / comunicación con otros procesos Cambios en las prioridades de la entidad,	Orientar la gestión de las funciones de la oficina a través de procedimientos claros para los públicos internos y externos	Procesos y procedimientos claros para la gestión de la OACM	Equipo transversal que está en la capacidad de apoyar de manera oportuna a la respuesta de requerimientos, a través de procesos y procedimientos claros.	Definir los procesos que sean claros y específicos para cada necesidad.
Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación	Mejora en los resultados de indicadores. Disminución de tiempos de entrega de los productos/servicios Nuevos métodos para alcanzar resultados	Cumplimiento de metas en el tiempo establecido Disminución de incumplimientos Solución a dificultades recurrentes o presentes	Relación / comunicación con otros procesos Factores externos que retrasaron cumplimientos Carga alta de responsabilidades	Mejora continua de gestión de conocimiento mediante repositorio de la oficina en SharePoint Formulación de la ruta estratégica de la investigación en el ICFES Fortalecimiento a la socialización y divulgación de la investigación	Consolidar la formalización de los lineamientos estratégicos de la investigación en el Instituto Materializar la estrategia de divulgación de los diferentes productos de investigación Fortalecer la cadena de	Dirección de Investigación: Líder en innovación y desarrollo de proyectos de investigación, en términos de fomento y desarrollo de la investigación aplicada en educación,	Estructurar lineamientos estratégicos en torno al desarrollo y fomento de la investigación Desarrollar investigación con diferentes enfoques alineados al PND Fortalecer los eslabones de la Cadena de

Dependencia	¿Cuáles son las mejoras más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles son los logros más notables entre 2020 y 2022 para la dependencia?	¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se presentaron entre 2020 y 2022 para la dependencia?	Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?	¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?	¿Cómo se ve la dependencia a futuro?	¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?
	Visibilidad en las cadenas de valor de la entidad,	durante mucho tiempo Reconocimientos a nivel interno y externo Creación y socialización "Serie Saber Investigar",	des en el proceso Financiación para proyectos que implican trabajo de campo,	Mejora en la gestión de repositorio de datos abiertos Datalcfes Dificultades en gestión de datos con externos y redes de investigadores	valor de la investigación como eje misional del ICFES	para marcar incidencia en el ámbito de la política pública con miras a contribuir a la calidad del sistema educativo en Colombia.	Valor de Investigación, en especial en mercadeo y venta de servicios de investigación.

icfes 



Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES

Calle 26 No. 69 - 76, Torre 2, piso 16. Edificio Elemento, Bogotá - Colombia

Líneas de atención al usuario: Bogotá 601 514 4370

www.icfes.gov.co  @ICFEScol  icfescol  ICFES  ICFEScol