

CONTENIDO

1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DOCUMENTO	2
2.	OBJETIVO	2
3.	ALCANCE	2
4.	INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	2
5.	FUNCIONES DEL ICFES.....	4
6.	MISIÓN DEL ICFES.....	5
7.	VISIÓN DEL ICFES	5
8.	ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD	5
9.	METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CONTEXTO.	9
10.	ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	9
11.	GRUPOS DE VALOR Y PARTES INTERESADAS	10
12.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	11
13.	RESULTADOS ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	15
13.1.	RESULTADOS ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO.....	15
14.	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CONTEXTO EXTERNO	18
15.	AMENAZAS EN EL CONTEXTO EXTERNO	19
-	FACTORES EN EL CONTEXTO POLÍTICO.....	19
16.	OPORTUNIDADES EN EL CONTEXTO EXTERNO.....	20
17.	ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO	21
17.1	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CONTEXTO INTERNO	27
17.2	DEBILIDADES EN EL CONTEXTO INTERNO	28
17.3	FORTALEZAS EN EL CONTEXTO INTERNO	30
18.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	30
19.	CONCLUSIONES	33

1. Descripción general del documento

El informe con los resultados del análisis de contexto del Icfes, recopila la identificación de aspectos internos y externos relevantes que impactan al instituto de manera positiva o negativa, es un insumo importante para la toma de decisiones a nivel estratégico, promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad e identificación de riesgos.

Dentro del ámbito estratégico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se establecen los riesgos que impactan en la consecución de los objetivos e iniciativas estratégicas, con posibilidad de afectar el cumplimiento de las metas establecidas. Se identificaron los riesgos a nivel estratégico, en concordancia con la Política para la gestión del riesgo del Icfes, siguiendo la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. La gestión de los riesgos estratégicos, especialmente sus actividades de control y tratamiento se llevarán a cabo mediante la articulación y despliegue en los diferentes procesos Institucionales, con el propósito de analizar, implementar medidas y dar seguimiento a los riesgos de índole estratégica.

El análisis de contexto deberá ser actualizado permanentemente dada la dinámica del sector y del entorno en el que se desenvuelve.

2. Objetivo

Realizar el análisis frente a los cambios de contexto en el entorno interno y externo del Icfes, de acuerdo con sus escenarios actuales y futuros, con relación a sus capacidades institucionales definidas en el modelo organizacional inteligente SIGO, con el fin de generar estrategias para el cumplimiento de objetivos que contribuyan a la misionalidad del instituto.

3. Alcance

El alcance del análisis de contexto es aplicable a la misionalidad del Icfes, objetivos estratégicos y el Sistema Inteligente para la Gestión Organizacional SIGO.

4. Información de la Entidad

El Icfes es un instituto de carácter público, autónomo que da apoyo al Ministerio de Educación Nacional en la medición educativa, la misionalidad de la entidad es aportar a la educación mediante evaluaciones e investigaciones, que impulsan la excelencia educativa del país, generando información estratégica, que

fomente la participación inclusiva y sostenible.

El propósito de la entidad es realizar pruebas educativas para medir la educación, permitiendo la identificación de hallazgos para fortalecer las competencias y habilidades de las personas evaluadas, con el fin de direccionar al estado colombiano en la toma de decisiones y Políticas Públicas sobre la educación.

5. Funciones del Icfes

De acuerdo a la Ley 1324 de 2009, en el artículo 12 en el cual se reglamenta la transformación del Icfes, en una Empresa estatal de carácter social del sector Educación Nacional, se observan las siguientes funciones:

- Establecer las metodologías y procedimientos que guían la evaluación externa de la calidad de la educación.
- Desarrollar la fundamentación teórica, diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación de la calidad de la educación, dirigidos a los estudiantes de los niveles de educación básica, media y superior, de acuerdo con las orientaciones que para el efecto defina el Ministerio de Educación Nacional.
- Diseñar, implementar, administrar y mantener actualizadas las bases de datos con la información de los resultados alcanzados en las pruebas aplicadas y los factores asociados, de acuerdo con prácticas internacionalmente aceptadas.
- Organizar y administrar el banco de pruebas y preguntas, según niveles educativos y programas, el cual tendrá carácter reservado.
- Diseñar, implementar y controlar el procesamiento de información y la producción y divulgación de resultados de las evaluaciones realizadas, según las necesidades identificadas en cada nivel educativo.
- Prestar asistencia técnica al Ministerio de Educación Nacional y a las Secretarías de Educación, en temas relacionados con la evaluación de la calidad de la educación que son de su competencia.
- Realizar estudios e investigaciones en el campo de la evaluación de la calidad de la educación que contemplen aspectos cuantitativos y cualitativos.
- Impulsar y fortalecer la cultura de la evaluación mediante la difusión de los resultados de los análisis y el desarrollo de actividades de formación en los temas que son de su competencia, en los niveles local, regional y nacional.
- Desarrollar la fundamentación teórica, diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación complementarios, que sean solicitados por entidades oficiales o privadas.
- Propiciar la participación del país en programas y proyectos internacionales en materia de evaluación y establecer relaciones de cooperación con organismos pares, localizados en otros países o regiones.
- Definir y recaudar las tarifas correspondientes a los costos de los servicios prestados en lo concerniente a las funciones señaladas para el ICFES.
- Participar en el diseño, implementación y orientación del sistema de evaluación de la calidad de la educación en sus distintos niveles.
- Las demás funciones que le fijen las leyes y los reglamentos, de acuerdo con su naturaleza.

6. Misión del Icfes

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

7. Visión del Icfes

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

8. Estructura de la entidad

De acuerdo a la Resolución 258 de 30 de mayo de 2024 “Por la cual se reglamenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las funciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD) del Icfes, se conforma el modelo de operación denominado Sistema Inteligente para la Gestión Organizacional –SIGO, y se derogan las Resoluciones 253 de 2020, y 256 de 2023 y se dictan otras disposiciones.” En el capítulo 2 artículo 5, se establece la conformación del sistema de gestión del Icfes, compuesta por los siguientes componentes del SIGO:

-Modelo Integrado de Planeación y Gestión: El MIPG constituye el marco estructural y normativo del Sistema inteligente para la Gestión Organizacional (SIGO), al desarrollar las dimensiones y políticas de gestión y desempeño.

-Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001): El objetivo es garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de valor y de interés. Esto se logra demostrando la capacidad del Instituto para proporcionar servicios y productos que cumplen con los requisitos técnicos y legales aplicables, alentando una cultura orientada a la mejora continua.

-Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001): El Instituto gestiona los impactos ambientales derivados de sus actividades, productos y servicios. Este sistema busca la mejora continua del desempeño ambiental institucional, evidenciando el compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

-Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información (ISO 27001): Este sistema establece, implementa, opera, verifica, revisa, mantiene y mejora la protección de los activos de información. El objetivo es garantizar la sostenibilidad y el éxito de la entidad, protegiendo la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información de manera integral.

-Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072/2015, ISO 45001): Enfocado en gestionar y controlar los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, este sistema busca la implementación de un ambiente laboral sano. El objetivo es mejorar el desempeño del Instituto, promover la cultura del autocuidado, así como la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, psico laboral y social de los trabajadores en todas sus ocupaciones.

-Sistema de la Calidad del Proceso Estadístico (NTC PE 1000): Este sistema garantiza la calidad del proceso estadístico para las entidades del Sistema Estadístico Nacional que producen y difunden estadísticas, reafirmando el compromiso con la precisión y confiabilidad de la información estadística.

-Sistema de Control Interno (Modelo Estándar de Control Interno-MECI): Este sistema comprende el esquema de organización, planes, métodos, principios, normas y procedimientos adoptados por el Instituto. Busca asegurar que todas las actividades y operaciones se realicen de conformidad con las normas constitucionales y legales, dentro de las políticas trazadas por la dirección, orientado a cumplir metas y objetivos establecidos.

De acuerdo a las leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, el Sistema de Control Interno es transversal a la gestión y desempeño de las entidades y se articula con los demás elementos del sistema inteligente para la gestión organizacional y se implementa a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).



Ilustración 1. Sistema Inteligente para la Gestión Organizacional SIGO

Fuente: Icfes 2024

El Icfes establece un modelo de operación por procesos el logro de los objetivos de la Institución, el cual se muestra y se detalla a continuación.

	NOMBRE DE PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
1	Direccionamiento Estratégico-DES	Establecer la ruta estratégica, así como administrar y mejorar el Sistema Inteligente de Desarrollo Organizacional-SIGO, mediante la definición de planes, programas, proyectos y anteproyecto de presupuesto, para la mejora continua con el fin de incrementar la capacidad del Instituto para cumplir los requisitos, satisfacer las necesidades, mejorar el desempeño institucional, con el fin de generar valor público.
2	Diseño de Instrumentos De Evaluación - DIE	Diseñar instrumentos y definir metodologías de evaluación, garantizando la objetividad de las evaluaciones y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, así como los estándares, políticas y normas aplicables, contribuyendo así al cumplimiento de la misión del Icfes.
3	Procesamiento y Calificación - PYC	Ejecutar el proceso de calificación de exámenes mediante el uso de herramientas técnicas y operativas, garantizando la confiabilidad, la oportunidad y la pertinencia en la publicación de los resultados.
4	Análisis y Difusión - AYD	Extraer y analizar datos recolectados a través de evaluaciones estandarizadas para verificar la consistencia y coherencia de la información publicada. Además, generar análisis interpretativos que aumenten la utilidad de los resultados y poner a disposición de los ciudadanos información estadística sobre la calidad educativa y sus metadatos de manera integrada, usable y accesible, incentivar la apropiación social de estos datos, acorde con las necesidades de los grupos de interés.
5	Aplicación de Instrumentos de Evaluación - API	Garantizar la realización de los exámenes programados por el Icfes, asegurando los insumos, los recursos físicos y humanos para la aplicación de los instrumentos de evaluación.
6	Construcción de Instrumentos de Evaluación - CIE	Construir instrumentos de Evaluación, de acuerdo con las especificaciones técnicas, políticas y normatividad aplicables, para atender las necesidades de evaluación de los clientes internos y externos, contribuyendo así al logro de la misión y visión del Instituto.
7	Desarrollo y Fomento de la Investigación - DFI	Impulsar y fomentar investigaciones que generen conocimiento de valor, alineado con la plataforma estratégica de la entidad con el fin de mejorar los índices de calidad de la evaluación en la educación colombiana por medio de estrategias educativas acorde con las necesidades de transformación académica que requiere el País, cuyas investigaciones serán insumo para el ajuste de políticas adoptando buenas prácticas de otros sistemas educativos, que permitan contribuir así al desarrollo integral del país.
8	Gestión Del Conocimiento Y La Innovación - GCI	Promover la mejora continua en la entidad mediante la apropiación, aplicación, intercambio y difusión del conocimiento, fomentando una cultura de innovación que impulse la excelencia en procesos, productos y servicios. Este enfoque busca garantizar la satisfacción

	NOMBRE DE PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO
9	Divulgación y Comunicaciones - DYC	de los grupos de interés y la calidad educativa. Establecer la comunicación efectiva con los públicos de interés interno y externo, aplicando estrategias de comunicación en los canales dispuestos por la entidad, para facilitar el acceso a la información relevante sobre la gestión institución en el marco de su misionalidad y el desarrollo de los objetivos institucionales, contribuyendo al posicionamiento del Instituto y al fortalecimiento de la Cultura Organizacional.
10	Atención A Grupos De Interés - AGI	Asegurar la orientación a todos los usuarios, sobre los servicios que presta el Icfes, identificando y atendiendo las necesidades de los grupos de interés que establecen comunicación a través de los canales de comunicación de la Entidad.
11	Gestión Comercial - GEC	Estructurar e implementar una estrategia comercial con el propósito de contribuir a la sostenibilidad financiera institucional, a través de la venta proyectos comerciales que se adapten a las necesidades del cliente
12	Gestión de Proyectos - GEP	Brindar lineamientos para la correcta planeación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos del Instituto para la Evaluación de la Educación – Icfes, formulados a partir de los estándares del Project Management Instituto – PMI, en pro de generar información a manera de insumo para la toma de decisiones por parte de la alta Dirección.
13	Gestión Documental - GDO	Gestionar la documentación generada y recibida por el instituto, mediante el cumplimiento de la normatividad y directrices en materia de gestión documental, apoyados en herramientas tecnológicas, con el propósito de garantizar la consulta, conservación, disposición y preservación de la memoria institucional y atender requerimientos de los grupos de valor y grupos de interés.
14	Gestión de Abastecimiento - GAB	Gestionar las necesidades de adquisición de bienes, obras o servicios, viáticos, caja menor, control de inventarios y servicios generales mediante la optimización de recursos, en conformidad con la normatividad legal vigente.
15	Gestión Financiera - GFI	Reflejar la realidad económica, financiera y social del Instituto, gestionando y controlando las operaciones presupuestales, de tesorería, contables y tributarias conforme a las normas legales vigentes y los principios organizacionales, que permita disponer de forma oportuna de los recursos financieros requeridos para el desarrollo de la misionalidad, garantizando la calidad, confiabilidad, razonabilidad y oportunidad de la información financiera para la toma de decisiones
16	Gestión del Talento Humano - GTH	Optimizar la gestión del talento humano en el Instituto mediante la definición e implementación de políticas, planes y programas destinados a construir, desarrollar y retener una sólida base de

NOMBRE DE PROCESO		OBJETIVO DEL PROCESO
		capital humano que garantice su aporte y contribución eficaz a los objetivos institucionales
17	Gestión de Tecnología e Información - GTI	Gestionar la operación y estrategia de las tecnologías de la información y las comunicaciones aplicando los lineamientos, normatividad y buenas prácticas para entregar servicios de tecnología, información, modelos de datos con oportunidad, seguridad, privacidad y calidad; adoptando nuevos modelos, prácticas y tecnologías que impulsen la transformación digital, la innovación y la interoperabilidad generando valor para fortalecer y mejorar la operación y los servicios de Instituto para el desarrollo de la evaluación e investigación de calidad para el sector.
18	Gestión Jurídica - GJU	Asesorar y representar judicial y extrajudicialmente al Icfes con el fin de garantizar y proteger los intereses institucionales
19	Control Y Seguimiento - CSE	Evaluar y asesorar la gestión institucional mediante la auditoría independiente y objetiva basada en riesgos, a los procesos, planes, proyectos y sistemas de gestión, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones del instituto. Con el fin de mejorar y proteger el valor Institucional proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basado en riesgos.
20	Control Disciplinario - CDI	Verificar y prevenir la ocurrencia de las conductas realizadas por los servidores y exservidores públicos del Icfes, en el ejercicio de sus funciones a través del agotamiento de las etapas del procedimiento disciplinario con el fin de determinar si son constitutivas o no de falta disciplinaria, profiriendo la decisión que en derecho corresponda, observando los principios de la función pública y la normatividad vigente.

Tabla 1. Procesos de operación del ICFES
Fuente: Informe institucional 2023

9. Metodología para el análisis de contexto.

La metodología se encuentra en el documento titulado “Procedimiento para identificar, revisar y mantener los lineamientos estandarizados frente a los cambios de contexto”, en donde se establecen los lineamientos para identificar, revisar y actualizar los cambios en el contexto interno y externo del Icfes, que pueden impactar positiva o negativamente en la gestión y operación del instituto. El objetivo es entender la situación actual de la entidad y cómo se relaciona con su entorno. Por lo tanto, se utilizará el análisis mediante la metodología de un matriz DOFA,

10. Roles y responsabilidades

En el ítem 5.3, “Procedimiento para identificar, revisar y mantener los lineamientos estandarizados frente a

los cambios de contexto”, se definen las responsabilidades de los Líderes y gestores SIGO, quienes son los encargados de identificar los aspectos más relevantes que impactan de manera positiva o negativa al instituto y elaboración de estrategias de gestión.

11. Grupos de valor y partes interesadas

A continuación, se presenta los grupos de interés y valor con el que el Icfes se relaciona en el cumplimiento de su misionalidad e intervienen en el análisis de contexto:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1. Evaluados.	Corresponde a ciudadanos que han presentado alguna de las pruebas que ofrece el Icfes. Tales como etnias, raizales afrodescendientes y comunidad rural y no rural.
2. Grupos de Investigación e Investigadores.	Corresponde a ciudadanos o entidades que hacen uso de información pública del instituto para investigaciones o que participan en los diferentes procesos de convocatoria generados por el Icfes para fomentar la investigación.
3. Clientes Institucionales.	Instituciones públicas o privadas que buscan o contratan productos y servicios de investigación o evaluación ofrecidos por el Icfes.
4. Entes del Sector Educativo.	Organizaciones del sector educativo de orden local, regional o nacional, urbano y rural que utilizan los servicios ofrecidos por el Icfes, o hacen uso de la información producida por la entidad para la toma de decisiones o formulación de política educativa.
5. Proveedores.	Personas jurídicas que proveen o abastecen de bienes o servicios a la Entidad. Personas naturales que prestan servicios a la Entidad.
6. funcionarios de Planta del Icfes y Contratistas.	Personas naturales que ejercen la función pública y establecen una relación laboral con el Estado.
7. Gobierno y Órganos de Control.	Autoridad que tiene por objeto dirigir, controlar y administrar las instituciones del Estado y que dan línea en tratados o convenios de nivel nacional e internacional.
8. Instituciones Homólogas y Referentes.	Entidades nacionales o internacionales que por su naturaleza pueden impactar o influir de forma legítima el contexto y estrategia del Icfes, con las cuales podemos crear alianzas, estudios, compartir información, experiencias, buenas prácticas entre otros.
9. Medios de Comunicación.	Corresponde a terceros que requieren o consultan información del instituto para divulgar o pueden ser replicadores de la información que produce la entidad, también pueden solicitar espacios para entrevistas, consultas, participaciones del instituto en espacios de divulgación con respecto a un tema específico o general de la gestión del instituto.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
10. Usuarios de Información Institucional.	Corresponde a usuarios que hacen uso o consultan información de la gestión o generada por el instituto, los resultados de esta, o han presentado algún requerimiento, solicitud o aclaración de la información específica y aquellos que por normatividad debemos atender sus necesidades de información periódica.
11. Población con un Carácter Diferencial	Corresponde a aquellos usuarios que presentan al menos una característica diferencial con respecto a las demás categorías.
12. Administradora de Riesgos Laborales	Corresponde a las administradoras de riesgos laborales de los colaboradores
13. Autoridades Ambientales	Corresponde a las entidades gubernamentales nacionales, regionales y distritales que administran los recursos naturales
14. Organismos de Evaluación de la Conformidad	Corresponde a los entes que otorgan y mantienen las acreditaciones con normas internacionales de los sistemas de gestión componentes del SIGO

*Tabla 2. Grupos de valor e interés del Icfes.**Fuente: Procedimiento para la gestión de las necesidades y expectativas de los grupos de valor y partes interesadas*

Se identificaron 14 grupos de valor e interés para el Icfes, conformadas de la siguiente manera: 4 organismos estatales, los cuales son autoridades ambientales, gobiernos y órganos de control, Instituciones homólogas y referentes y entes del sector educativo, 1 internacional se refiere al grupo de interés y valor Clientes Institucionales debido a que existen relaciones internacionales, 1 ente administrativos de los riesgos laborales ARL, 1 grupo académicas y/o científicas, que es Grupos de investigación e investigadores, 4 organizaciones ciudadanas, los cuales son proveedores, evaluados, población con un carácter diferencial y usuarios de información institucional, 1 medios de comunicación, 1 funcionarios de planta y contratistas. La mayoría de los grupos de valor identificados pertenecen son de tipo externo, siendo solamente uno (1) de ellos de tipo interno.

12. Recolección de la información

Con el fin de realizar el análisis de contexto externo que influye al Icfes, se realizó la revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, OCDE, Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 Colombia Potencia mundial de la vida, Plan Sectorial Ministerio de Educación (MEN) y el Plan Decenal de Educación.

- Objetivos del desarrollo sostenible de las Naciones Unidas

La agenda 2023 de las Naciones Unidas está constituida por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que contienen desafíos sociales, medioambientales y económicos. El papel de la educación en esta agenda es trascendental, promueve movilidad social y económica, pilar para la erradicación de la pobreza; la educación aporta a la reducción de las desigualdades en todas sus manifestaciones.

El Icfes es una entidad con gran responsabilidad social, por lo tanto, un objetivo que afecta a la institución es

el número 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Por lo tanto, es de suma importancia promover la presencia de la entidad en los territorios, cerrando brechas, eliminando barreras que enfrenta la población más vulnerable en el acceso a la educación de calidad.

- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

Colombia es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), desde el año 2020, por lo tanto, deberá cumplir con las recomendaciones y estándares definidos por este ente, siendo esto un factor externo determinante que incide en la misionalidad del Icfes. Se deberán adoptar estrategias en la identificación de brechas y oportunidades de mejora en el sistema educativo, tales como el acceso de la población más vulnerable a la educación de calidad, el desarrollo de competencias en los estudiantes de modo que se formen perfiles globalizados, desafíos que van de la mano con el cumplimiento de objetivos estratégicos del instituto.

- **Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 Colombia Potencia mundial de la vida**

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, conocido como 'Colombia Potencia Mundial de la Vida', aspira a lograr la 'Paz Total', un resultado derivado de la materialización de la justicia social, ambiental y económica. Se han identificado seis transformaciones esenciales para alcanzar este objetivo, las cuales organizan los cambios necesarios para que Colombia se posicione como una potencia en la promoción de la vida. En este contexto, el Icfes se alinea principalmente con la transformación 2: 'Seguridad humana y justicia social'. Más allá de la preservación inmediata de la vida, la seguridad humana abarca las garantías mínimas que el Estado debe asegurar para el desarrollo integral de las personas. Esto implica no solo la presencia estatal y control territorial, sino también la garantía de servicios sociales de calidad en áreas como educación, salud, empleo, cultura, deporte, recreación, defensa y justicia. Además, se promueve una interacción constante entre el Estado y la ciudadanía para lograr la seguridad humana.

- **Plan sectorial de educación**

Las estrategias y metas que plantea el Plan Sectorial de Educación en Colombia, se definen a partir de la formulación de objetivos para mejorar la calidad educativa, que exista equidad y sostenibilidad en la educación.

Respecto al mejoramiento de la calidad educativa, la meta es mejorar los niveles de desempeño de los estudiantes en las evaluaciones nacionales. Otro objetivo es aumentar la tasa de cobertura y permanencia de los niños de 0 a 5 años, jóvenes y adolescentes en la educación en preescolar, primaria y secundaria en los territorios y áreas de difícil acceso, impulsando el ingreso y graduación mitigando la deserción escolar y formando estudiantes con competencias fuertes para que se enfrenten a una vida laboral.

De acuerdo a lo anterior el Icfes deberá implementar metas, y estrategias en su misionalidad con el fin de contribuir al cumplimiento de lo formulado por el Plan Sectorial de Educación, alineándose a las políticas educativas nacionales y contribuyendo de acuerdo a su gestión en la determinación de nuevas políticas en materia de educación nacional.

- Plan Decenal de la educación 2016-2026

El Plan Decenal de la Educación es la hoja de ruta compuesta por estrategias y políticas para el desarrollo de la educación en Colombia, con el fin que esta sea equitativa y de calidad, por lo tanto, el Icfes deberá definir en sus objetivos estratégicos la mejora de la calidad educativa, de modo que sus pruebas evolucionen para garantizar la medición por competencias, adicionalmente se deberá fomentar la equidad, inclusión e innovación y transformación digital en educación.

12.1 Mesas de trabajo del Icfes

Mediante entrevistas, lluvia de ideas, mesas de trabajo y metodologías lúdicas, realizadas el día 5 de noviembre del 2024, los líderes de los procesos del Icfes, identificaron aspectos que fueron clasificados como factores citados a continuación políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para el contexto externo y para el interno desempeño estratégico, operacionales y cumplimiento, procesos, personal, calidad estadística, financieros, seguridad y privacidad de la información y riesgo de corrupción. (Ver Anexos Listas de asistencias)

- Descripción de la sesión

La sesión comenzó con un juego de calentamiento diseñado para desinhibir a los participantes y fomentar un pensamiento flexible. El juego consiste en crear, utilizando cuatro o cinco tarjetas del juego, la mejor 'novena decembrina'. Los asistentes participaron activamente, logrando el nivel de energía y conexión emocional necesarios para la siguiente actividad, que requería pensamiento crítico y flexibilidad.



Foto 1 y 2. Juego para la construcción de matriz DOFA con los líderes de procesos del Icfes

A través de la herramienta DOFA y el juego, los participantes organizados en cuatro equipos, analizaron de una manera más dinámica, ágil y divertida, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que experimentan en la institución.

Los grupos, debían pasar por cuatro estaciones representadas por mesas nombradas según los elementos del análisis DOFA: una mesa para Debilidades, otra para Fortalezas, una tercera para Oportunidades y la última para Amenazas.

Cada equipo, al moverse por cada estación, revisaba las ideas identificadas por el equipo anterior y proponía nuevas perspectivas que enriquecieron el ejercicio. Posteriormente escribían sus aportes en una ficha en blanco y buscaban una tarjeta del juego que representara lo identificado. El juego concluye cuando los cuatro grupos completan su recorrido por todas las estaciones o mesas, aportando sus percepciones y experiencias.

En seguida, se sugirió que cada equipo seleccionara, de todo el análisis, dos elementos de alto impacto, ya fuera una Debilidad, Fortaleza, Oportunidad o Amenaza, es decir, una variable del DOFA que requiriera especial atención por su relevancia. Cada equipo presentó su selección y análisis ante los demás participantes.



Foto 3 y 4. Juego para la construcción de matriz DOFA con los líderes de procesos del Icfes

De este ejercicio surgió una matriz DOFA, fue socializada revisada a los gestores SIGO, del Icfes los días 12 y 13 de noviembre de 2024, en donde cada representante dio sus aportes y se definieron y aprobaron las estrategias, resultados que se encuentran el ítem 13 Resultados análisis de contexto. (Ver Anexo listas de asistencia)

13. Resultados análisis de contexto

El análisis del contexto institucional del Icfes establece las variables, tanto internas como externas, que impactan de manera positiva o negativa en la realización de la Misión y Visión, así como los objetivos estratégicos del Instituto. Es evidente que la Planificación Estratégica se enfoca principalmente en potenciar los aspectos favorables y minimizar las barreras y desafíos existentes, lo que resalta la importancia del análisis para las decisiones estratégicas futuras.

La evaluación interna y externa proporciona al Instituto una visión detallada y concreta, esencial para el desarrollo de estrategias en cada capacidad institucional identificando ajustes precisos dentro del marco estratégico.

13.1. Resultados análisis de contexto externo

Posteriormente de la definición de los grupos de valor y partes interesadas, revisión de información que es relevante para la misionalidad del Icfes, los líderes de procesos realizan la identificación de los aspectos en los factores externos que influyen en el Icfes, de manera positiva o negativa de acuerdo a lo siguiente:

- **Factores en contexto político:** Son los cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación. Se deberá analizar las políticas exteriores que afectan al instituto, en el marco nacional se deberá analizar el plan de desarrollo, principalmente en los aspectos de educación, el cual realizará cambios o modificaciones a las políticas públicas educativas, adicionalmente se deberá incluir los cambios en el ministerio de educación que influyen en la toma de decisiones a nivel nacional.
- **Factores en el contexto económico:** Se deberá tener en cuenta la identificación del presupuesto nacional, destinado para las políticas públicas de educación, otros factores importantes deberán ser la disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia entre otras.
- **Factores en el contexto social:** Se deberá analizar aspectos tales como la demografía, responsabilidad social, orden público. El acceso equitativo a la educación, desigualdades sociales del país, relacionamiento con la comunidad y el análisis del impacto social de las actividades misionales.
- **Factores en el aspecto tecnológico:** Se deberá analizar los avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea, elaboración de pruebas, factores de seguridad informática entre otros.
- **Factores en el aspecto ambiental:** Se deberá incluir los impactos tales como emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales y desarrollo sostenible que se generan en la misionalidad del Icfes, la situación actual del entorno natural, es decir el cambio climático u otros factores las cuales son condiciones que afectan al Icfes.
- **Factores en el contexto legal:** Se deberá realizar un análisis de la normatividad vigente en materia de educación que afecta al instituto. (leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos).

Al identificar los factores externos que influyen al instituto, los líderes de los procesos de la entidad, evaluaron el impacto de cada uno de estos aspectos en una escala de cinco (5) categorías:

- *1 Muy bajo* (Aspectos sin relevancia significativa).

- 2: *Bajo impacto* (Aspectos que afectan poco o de manera indirecta. Son elementos que tienen poco efecto en los resultados o funcionamiento del Icfes)
- 3: *Impacto moderado* (Elementos que tienen una influencia positiva o negativa, pero que no son críticos para el éxito general del Icfes)
- 4: *Alto impacto* (Son aspectos importantes para la misionalidad del Icfes)
- 5: *Muy alto impacto*: Pueden transformar la organización de manera positiva o negativa de acuerdo a la gestión dada por la entidad.

Una vez realizada la actividad de la identificación por parte de los Líderes de proceso de los aspectos externos como oportunidades y amenazas que influyen en el instituto se obtuvieron los siguientes resultados:

OPORTUNIDADES

cód	Factor	Descripción	Calificación (1-5)
O1 -	Factores en contexto político	Alianzas previas con países extranjeros tales como República Dominicana, Uruguay, que permite la ampliación del portafolio	5
O2-	Factores en contexto político	Armonía en los procesos de colaboración entre entidades del Estado para el desarrollo de políticas efectivas en materia de educación en Colombia.	5
O3 -	Factores en el contexto económico	Oportunidades de inversión que genera rentabilidad en vehículos tales como CDTs y títulos de Tesorería TES.	5
O4-	Factores en el contexto económico	Apertura al mercado internacional permitiendo mayor visión de negocios.	5
O5-	Factores en el contexto económico	Fortalecer la imagen, posicionándonos como la entidad líder en evaluación, para que nos conozcan y que hacemos otras clases de pruebas. Con el fin de buscar nuevos negocios Espectro amplio para ampliar la imagen del instituto y posicionar la entidad como líder en evaluación y ofrecer el portafolio en diversos espacios de negociación	5
O6-	Factores en el contexto económico	Alta capacidad de alineación de los procesos y procedimientos en materia de contratación	4
O7-	Factores en el contexto económico	Nuevas y diversas maneras para el posicionamiento de marca ICFES	4

O8-	Factores en el contexto económico	Fortalecer la capacidad para buscar nuevos negocios, con organismos nacionales públicos o privados, que generen rentabilidad	5
O9 -	Factores en el contexto social	Proyectos en marcha para la formalización del empleo en el ICFES	4
O10 -	Factores en el aspecto tecnológico	Proyectos en marcha para la transformación digital para la aplicación de pruebas híbridas y ser sostenibles.	5
O11 -	Factores en el aspecto ambiental	Desarrollo de estrategias y acciones que permitan la disminución de emisiones por gases de efecto invernadero (GEI)	5
O12-	Factores en el contexto legal	Infraestructura para lograr la certificación de los demás sistemas de gestión que componen el SIGO.	4
Promedio			4.8
AMENAZAS			
Cod	Factor	Descripción	Calificación (1-5)
A1 -	Factores en contexto político	Posible cambio normativo que impacta la naturaleza y el funcionamiento histórico que ha tenido el ICFES para la realización de los procesos de evaluación	5
A2 -	Factores en el contexto económico	Un entorno económico adverso (recesión) para el país, da como resultado que disminuyan los nuevos negocios.	4
A3 -	Factores en el contexto económico	Otros actores en el mercado como universidades y centros de investigación que hacen evaluaciones, son competencia para el Icfes	4
A4-	Factores en el contexto social	Difusión de información que afecte la imagen Esta es una debilidad	4
A5-	Factores en el contexto social	Situaciones sociales que afectan a la población vulnerable con necesidades especiales, lo que dificulta acceso a la educación.	3
A6-	Factores en el contexto social	Orden público que afecte la aplicación de las pruebas	4
A7 -	Factores en el aspecto tecnológico	Prácticas inadecuadas de Seguridad y privacidad de la información que perjudique la realización de las pruebas de manera transparente	5

A8-	Factores en el aspecto tecnológico	Ataques en la denegación de servicio en las páginas de la entidad: Consiste en que un actor malicioso externo interrumpe el funcionamiento normal de las páginas del Icfes	5
A9-	Factores en el aspecto ambiental	El cambio climático incide en la operación y misionalidad de las pruebas.	3
A10	Factores en el contexto legal	Cambios de gobierno, por lo tanto, en los planes de desarrollo y legislaciones en materia de educación que generan impactos significativos sobre la entidad.	5
Promedio			4.2

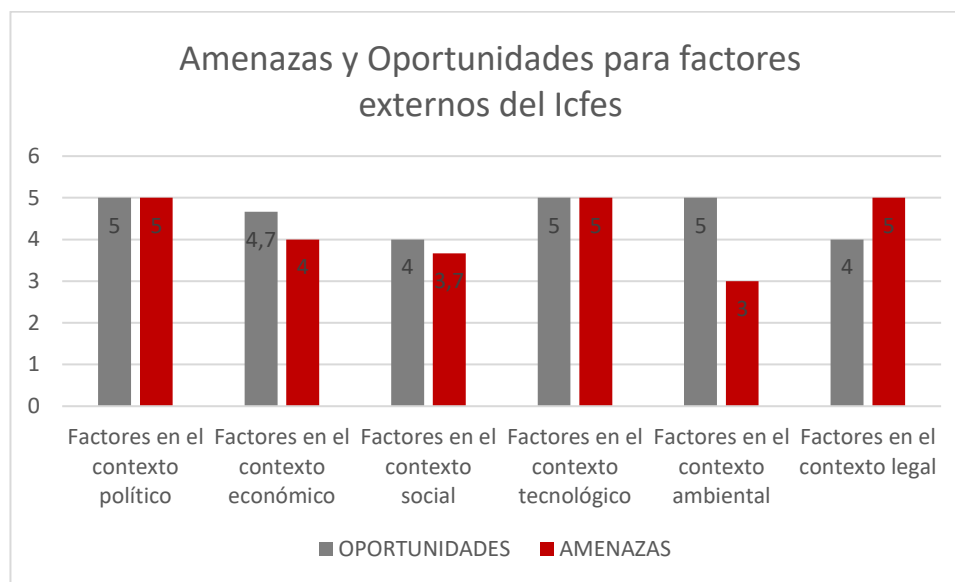
Tabla 3. Contexto Externo del Icfes.

14. Análisis comparativo del contexto externo

De acuerdo con el Procedimiento para identificar, revisar y mantener los lineamientos estandarizados frente a los cambios de contexto, se realizó el análisis comparativo del contexto externo, calculando el promedio de las oportunidades obteniendo un valor de 4.8, las amenazas tienen una calificación de 4.2, en donde 5 es la calificación más alta.

Esto indica que el Icfes tiene un entorno externo complejo, no obstante, al contar con una calificación de 4.8 en las oportunidades, demuestra que estas pueden ser aprovechadas, dando como resultado un entorno externo potencialmente favorable para el Instituto.

Un promedio de 4.2 en las amenazas externas indican que el Icfes enfrenta un entorno externo con riesgos significativos que requieren atención prioritaria, en la siguiente gráfica se observan los factores calificados por los líderes y gestores:



Grafica 1. Comparativo de debilidades y fortalezas para factores internos del Icfes.

De acuerdo a la gráfica anterior se evidencia que las oportunidades superan a las amenazas en los factores económicos, sociales y ambientales. Así mismo, las amenazas que superan a las oportunidades se encuentran en el factor legal. Para el caso de los factores en el contexto político y tecnológico, se observan los promedios de 5 iguales. A continuación, se identifican los aspectos en los diferentes actores valorados con una calificación igual o superior a 4.

15. Amenazas en el contexto externo

➤ Factores en el contexto político

Los factores externos en el contexto político son los posibles cambios normativos, que afecta la naturaleza y el funcionamiento histórico que ha tenido el Icfes para la realización de los procesos de evaluación, Este aspecto fue valorado con una calificación de 5.

Por ser el instituto una entidad regulada por el estado, es pública y su naturaleza está definida por la ley. Es posible, que en el futuro exista un cambio en las normativas aplicables y por consiguiente en la naturaleza del Icfes, por lo tanto, existe la posibilidad que se restrinja la misionalidad de la entidad y no permita hacer nuevos negocios sino solamente las pruebas de estado.

➤ Factores en el contexto económico

Una amenaza es la presencia de otros actores en el mercado como lo son las universidades y centros de investigación, quienes son competencia del Icfes.

Adicionalmente un entorno económico adverso, factores como la recesión económica contribuye a la

disminución de nuevos negocios, ambos aspectos poseen una calificación de 5 y 4 respectivamente. El Icfes es una entidad que no recibe recursos de la nación, por lo tanto, debe ser autosostenible financieramente, es importante poder gestionar estas amenazas con el fin de garantizar el ingreso de recursos económicos a la entidad.

➤ **Factores en el contexto social**

En el contexto social se observan aspectos en la imagen reputacional del instituto y orden público que afecta la aplicación de las pruebas, ambos valorados con 4. La imagen del Icfes determina su posición frente a sus competidores, una reputación desfavorable incide directamente en la adjudicación de nuevos negocios.

Adicionalmente las condiciones de orden público en los territorios afectan la presentación de pruebas, ya que generan condiciones en la seguridad adversas para los grupos de interés involucrados en este proceso.

➤ **Factores en el contexto tecnológico**

Las amenazas que existen en el factor tecnológico, calificados con valores de 5, están ubicados en los aspectos de seguridad y privacidad de la información que perjudica la realización de las pruebas de manera transparente y ataques en la denegación de servicio en las páginas de la entidad, lo cual subraya la necesidad de enfocarse en ellas para su minimización, ya que es uno de los habilitadores que soportará el modelo evolutivo del Icfes, basado en una cultura digital en sus colaboradores.

➤ **Factores en el contexto legal**

Respecto al entorno legal se obtiene un valor de 5 en el aspecto: cambios en las normativas y disposiciones legales que afectan al instituto en la toma de determinaciones de sus estrategias. En el ítem Estrategias se determinan las acciones propuestas para la mitigación de las amenazas identificadas y calificadas con una mayor puntuación.

16. Oportunidades en el contexto externo

- **Oportunidades en los factores en el contexto político**

En relación a las oportunidades se obtienen valores de 5, en los factores políticos, en los aspectos que llevan a consolidar alianzas con países extranjeros y colaboración entre entidades. Estas alianzas pueden proveer recursos adicionales, experiencia en tecnología y mayor alcance en los territorios.

- **Factores en el contexto económico**

Las oportunidades en los factores económicos identificados por los líderes y gestores de los procesos, poseen

una calificación de 5, son las oportunidades de inversión que genera rentabilidad en vehículos tales como CDTs y títulos de Tesorería TES y apertura al mercado internacional (idioma inglés).

- **Factores en el contexto social**

Una oportunidad es la formalización del empleo de los colaboradores del Icfes, la creación de concurso de méritos, para evitar la fuga de conocimiento.

- **Factores en el contexto tecnológico**

El aspecto de transformación digital fue valorado con una calificación de 5, es una oportunidad que debe ser aprovechada por parte de la entidad, alineando el proceso de tecnología de la información, a la cuarta revolución industrial. Con este desarrollo el Icfes, va a generar respuestas rápidas y oportunas, acorde a las necesidades de los grupos de interés y valor.

- **Factores en el contexto legal**

El aspecto certificación de los demás sistemas de gestión que componen el SIGO, fue valorada con una calificación de 5. Las certificaciones a nivel internacional, permiten la adjudicación de nuevos negocios, oportunidad aprovechada por el Icfes. El equipo de la subdirección de estadística tiene varias certificaciones en la entrega de la calidad de los datos y el procesamiento, la meta es certificar todos los componentes SIGO, con el fin de hacer competitivo al instituto a nivel internacional.

17. Análisis de contexto interno

Posteriormente se realiza la identificación de factores internos que influyen en el Icfes, de manera positiva o negativa los cuales son los siguientes:

-Factores Desempeño estratégico del Icfes: Es el análisis de la forma en que la alta gerencia del instituto, se enfoca en los asuntos globales, a su capacidad de planificación y programación de acciones para el cumplimiento de metas, objetivos estratégicos y definición de políticas.

Se evalúa la articulación de los planes de acción con el plan estratégico institucional del Icfes, direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.

-Factores operacionales y cumplimiento: Se evalúan aspectos referentes a la capacidad del Icfes, para la toma de decisiones y acciones para dar respuesta a situaciones cotidianas y cumplimiento de requisitos legales, contractuales y compromiso con sus grupos de interés y valor. Se deben tener en cuenta aspectos ambientales de acuerdo a la ISO 14001 y la gestión de gases de efecto invernadero GEI.

-Factores en los procesos: Son los aspectos identificados en la capacidad de los procesos para la ejecución de

sus objetivos, diseño de estrategias, la gestión de proveedores entre otros.

-Factores de personal: Son los factores identificados asociados a la competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.

-Factores en calidad estadística: Son los aspectos relacionados con la Calidad de información reportada en las pruebas y el grado de confiabilidad

-Factores financieros: Es el análisis del Icfes de los factores financieros, se deberá revisar el manejo que da la entidad a los aspectos relacionados a la gestión presupuestal.

-Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información: Son todos los riesgos asociados al acceso no autorizado de la información, documentos confidenciales y activos de información del Icfes. Suele considerarse como una combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias. (ISO/IEC 27000). Se deben tener en cuenta los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

-Factores que inciden en el riesgo de Corrupción: Es la Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Una vez realizada la actividad de la identificación de los aspectos internos de las debilidades y fortalezas que influyen en el instituto por parte de los líderes y gestores de los procesos se obtuvieron los siguientes resultados:

DEBILIDADES				
Cod	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1- 5)
D1 -	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Aplicación inadecuada de la metodología de identificación y tratamiento de riesgos	Transversal	5
D2-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Falta de gestión del conocimiento y cultura organizacional que soporte el desarrollo de estrategias	Transversal	5
D3-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Inoportunidad en la entrega de la información y contestación	Transversal	5
D4-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Falta de continuidad de procesos y los planes	Transversal	5

DEBILIDADES				
Cod	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1- 5)
D5-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Ausencia de Metodología de diseño de tableros de control e indicadores	Transversal	5
D6-	Factores operacionales cumplimiento y	No cumplimiento en planes de trabajo para la operación de los procesos	Transversal	5
D7-	Factores operacionales cumplimiento y	Falta de seguimiento y cumplimiento de cronogramas	Transversal	5
D8-	Factores operacionales cumplimiento y	Fallas en la comunicación y articulación entre dependencias y funcionarios.	Transversal	4
D9-	Factores en los procesos	Ausencia de Metodología de gestión en la innovación	Transversal	3
D10-	Factores en los procesos	Falta de divulgación de los otros negocios de investigaciones en los que se encuentra en Icfes.	Gestión Comercial- GEC	5
D11-	Factores en los procesos	Rotación y disminución de personal que dificultan la continuidad de los procesos	Transversal	5
D12-	Factores en los procesos	Los procesos no están articulados.	Transversal	5
D13-	Factores en los procesos	Obsolescencia de infraestructura tecnológica portal página web, perdida de información, el soporte de información	Transversal	5

DEBILIDADES				
Cod	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1- 5)
D14 -	Factores en los procesos	Dificultades en el proceso de investigación bajo seguimiento al uso de resultados e investigaciones realizados por el instituto.	Desarrollo y Fomento de la Investigación - DFI	1
D15 -	Factores de personal	Falta de gestión del conocimiento organizacional que soporte el desarrollo de estrategias.	Transversal	5
D16-	Factores de personal	Ausencia de linamientos para el custodio de la información cuando se retiran funcionarios y contratistas.	Transversal	5
D17-	Factores de personal	Retrasos en la contratación, lo que interfiere con el cumplimiento metas y objetivos	Transversal	5
D18-	Factores de personal	Alto Rotación de personal	Transversal	5
D19 -	Factores en calidad estadística	Problemas en los soportes tecnológicos generando retrasos.	Diseño de instrumentos de evaluación - DIE y Procesamiento y calificación-PYC	5
D20-	Factores financieros	Los procesos financieros se retroalimentan de manera manual, esto puede inducir al error	Gestión financiera -GFI	4
D21 -	Factores financieros	Falta de agilidad en el desarrollo de la gestión financiera.	Gestión financiera	3

DEBILIDADES				
Cod	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1- 5)
D22 -	Factores financieros	No hay respuesta oportuna por parte de los proveedores de aplicativo ERP Oracle, donde está la información financiera y gestión de módulos de ingresos, egresos, nómina, activos fijos, etc	Gestión financiera -GFI y Gestión de Tecnología e Información - GTI	1
D23 -	Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información	La obsolescencia de infraestructura tecnológica (servidores, aplicaciones, computadores, portales, intranet, nubes...)	Transversal	5
D24-	Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información	falta de gestión en proceso de transformación digital del core del negocio, no hay herramientas de última generación.	Gestión de Tecnología e Información - GTI	5
D25	Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información	Ausencia en el equipo de seguridad de información	Transversal	5
D26-	Factores que inciden en el riesgo de Corrupción	Desconocimiento de la metodología de riesgos de corrupción en los procesos	Transversal	5
D27-	Factores que inciden en el riesgo de Corrupción	Filtración de información por rotación de personal.	Transversal	5
Promedio				4.5

Tabla 4. Debilidades Contexto interno del Icfes.

FORTALEZAS				
	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1-5)
F1	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Actividades en marcha para la apropiación e incorporación de estrategia de sostenibilidad	Direccionamiento Estratégico- DES	2
F2 -	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Evolución del ecosistema de la evaluación. Hay estrategias para incluir nuevas técnicas para la evaluación	Transversal	3
F3-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Equipos técnicos con experiencia y conocimiento	Transversal	2
F4-	Factores Desempeño estratégico del Icfes	Resiliencia ante las diferentes dificultades que se presentan coyunturas temporales se puede aportar	Transversal	3
F5 -	Factores operacionales y cumplimiento	Líderes en diseño de pruebas estandarizadas	Diseño de instrumentos de evaluación - DIE	5
F6-	Factores operacionales y cumplimiento	Protocolos de Atención al ciudadano.	Atención a Grupos De Interés - AGI	4
F7-	Factores en los procesos	Difusión óptima para apropiación de resultados en territorios.	Divulgación y comunicaciones - DYC	4
F8-	Factores en los procesos	innovación en la aplicación de pruebas electrónicas, que facilitan el ejercicio misional	Proceso construcción de instrumentos de evaluación- CYE	4
F9-	Factores en los procesos	Calidad técnica en el desarrollo de procesos psicométricos (procesamiento y calificación)	Diseño de instrumentos de evaluación - DIE	5
F10-	Factores en los procesos	Equipo técnico audiovisual con gran capacidad de creación de productos para promover la evaluación	Divulgación y comunicaciones - DYC	5
F11-	Factores personal de	Avances en La construcción y aplicación de la política de género del Icfes	Transversal	5

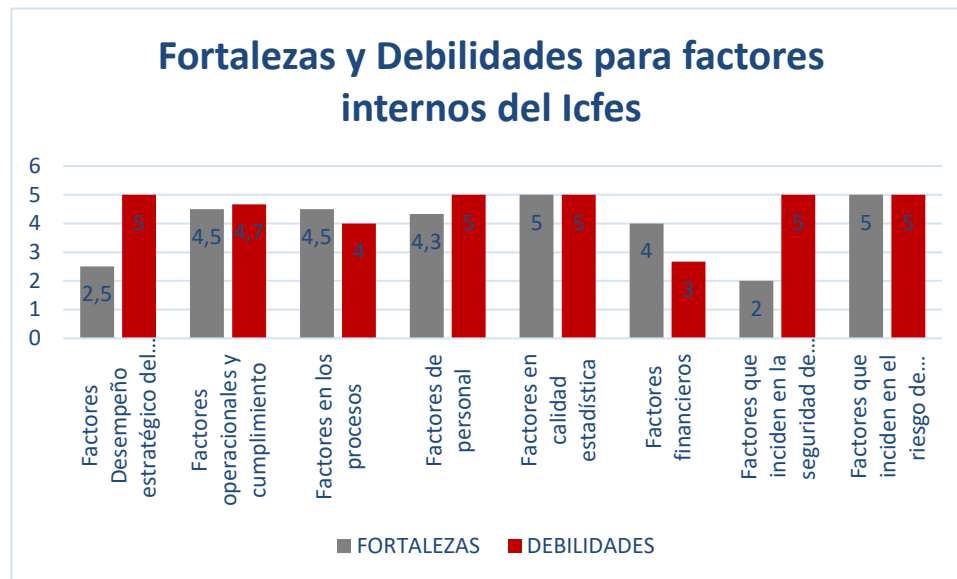
FORTALEZAS				
	Factor	Descripción	Proceso	Calificación (1-5)
F12-	Factores personal de	Compromiso de los colaboradores para cumplimiento de metas	Transversal	4
F13-	Factores personal de	Estrategias implementadas para el bienestar laboral de sus colaboradores, tales como desarrollo de ferias de emprendimiento, alianzas institucionales para el desarrollo de talleres, entre otros.	Transversal	4
F14-	Factores en calidad estadística	Liderazgo en el manejo de datos sobre la evaluación de la educación investigación.	Diseño de instrumentos de evaluación - DIE y Procesamiento y calificación- PYC	5
F15-	Factores financieros	Estrategia de internacionalización (Misional y Comercial) con resultados de éxito	Gestión Comercial -GEC	4
F16-	Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información	Se tienen definidos controles preventivos para mitigar los riesgos asociados a la seguridad y privacidad de la información asociada a los componentes tecnológicos y el equipo de seguridad.	Gestión de Tecnología e Información - GTI	2
F17-	Factores que inciden en el riesgo de Corrupción	Se tienen identificado los procesos de riesgo de corrupción por ley manual de riesgos	Transversal	5
Promedio				3.9

Tabla 4. Contexto interno del Icfes.

17.1 Análisis comparativo del contexto interno

De acuerdo al Procedimiento para identificar, revisar y mantener los lineamientos estandarizados frente a los cambios de contexto, se realizó el análisis comparativo del contexto interno, calculando el promedio de las

debilidades obteniendo un valor de 4.5 y las fortalezas de 3.9. Estos valores indican que el Icfes se encuentra en vulnerabilidad ya que las debilidades pesan más que las fortalezas, esto puede afectar la capacidad de la institución en el cumplimiento de objetivos estratégicos.



Grafica 2. Comparativo de debilidades y fortalezas para factores internos del Icfes.

Fuente: Elaboración propia 2024

De acuerdo a la gráfica anterior se evidencia que las debilidades superan a las fortalezas en los factores de desempeño estratégico, personal, seguridad y privacidad de la información y operación y cumplimiento. Se cuentan con los mismos valores de fortalezas y debilidades para los factores calidad estadística y riesgos de corrupción. Las fortalezas que superan a las debilidades se encuentran en los factores de procesos y financieros.

17.2 Debilidades en el contexto interno

A continuación, se observan los aspectos en los diferentes actores valorados con una calificación igual o superior a 4, los cuales deberán ser gestionados por parte del Icfes con prioridad.

-Factores Desempeño estratégico del Icfes

Las debilidades identificadas por los líderes y gestores de procesos valoradas en 5, son la falta de gestión del conocimiento y cultura organizacional, la inoportunidad en la entrega de la información y contestación, déficit de diseño de tableros de control e indicadores.

Si bien en el instituto realiza la gestión del conocimiento, mediante reuniones periódicas en los procesos, este esfuerzo se ve disminuido por la alta rotación de personal y la fuga del conocimiento, lo que conlleva a que

no se realice el seguimiento de indicadores actividad que permite identificar e implementar acciones correctivas.

-Factores operacionales y cumplimiento

Las debilidades que se encuentran valoradas con calificaciones superiores a 5, son la Improvisación en la operación de los procesos, falta de seguimiento y cumplimiento de cronogramas, si bien se realiza semanalmente reuniones para este fin, no se cumple el cronograma por diferentes motivos. Adicionalmente la falta de comunicación y articulación entre dependencias y funcionarios, siendo un tema común, se presenta en todos los procesos, esto dificulta el cumplimiento de objetivos a nivel general.

-Factores en los procesos

Los aspectos valorados con una calificación de 5 en los procesos son la divulgación de lo que hace el Icfes, la población en general desconoce que el instituto realiza investigaciones además de las pruebas saber. Adicionalmente existe la obsolescencia de infraestructura tecnológica, lo que conlleva a la pérdida de información y soporte.

-Factores de personal

Las debilidades en el factor de personal son la custodia de la información cuando se retiran funcionarios y contratistas, calificada con un valor de 5, existe alta rotación de personal por lo tanto fuga de conocimientos y continuidad en los proyectos.

-Factores en calidad estadística

Los aspectos calificados con 5 son los problemas de soportes tecnológicos, hay presencia de errores que causan retrasos en factores que conllevan al desmejoramiento de la imagen institucional.

-Factores financieros

El aspecto valorado en 5, son los procesos financieros que se retroalimentan de manera manual, esto puede inducir al error. Adicionalmente, no hay respuesta oportuna por parte de los proveedores del aplicativo ERP Oracle, donde se encuentra la gestión financiera, gestión de módulos de ingresos y egresos, nómina de activos fijos, entre otros.

-Factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información

Los factores que inciden en la seguridad y privacidad de la información calificados con 5 son la obsolescencia de infraestructura de tecnología (servidores, aplicaciones, computadores, portales, intranet, nubes...), el

avance lento en el proceso de transformación digital que contribuyan al core del negocio, no hay planeación para estos factores ni presupuesto destinado actualmente. Adicionalmente la ausencia en el equipo de seguridad de información, lo que puede generar una posible pérdida de información.

-Factores que inciden en el riesgo de Corrupción

Los factores calificados con 5 son la falta de seguridad y filtración de información por rotación de personal, siendo una causa de posibles riesgos de corrupción debido al manejo incorrecto de la información.

17.3 Fortalezas en el contexto interno

Respecto a las fortalezas del Icfes se observan los siguientes factores con mayor puntuación superior a 4: En el factor de desempeño estratégico, los equipos técnicos cuentan con experiencia y conocimiento calificados con un valor de 4, en cuanto a los factores operacionales y cumplimiento el aspecto Líderes en diseño de pruebas estandarizadas y la atención ciudadana.

En los factores en los procesos se presentan los aspectos aplicación de pruebas electrónicas, que facilitan el ejercicio misional (proceso aplicación instrumentos de evaluación), Calidad técnica en el desarrollo de procesos psicométricos (procesamiento y calificación), equipo técnico audiovisual con gran capacidad de creación de productos para promover la evaluación (Divulgación y comunicación), todos ellos con valores de 5.

En el factor personal se identifican los aspectos calificados con una valoración de 5, señalando la construcción de la política de género del Icfes y estrategias implementadas para el bienestar laboral de sus colaboradores, tales como desarrollo de ferias de emprendimiento, alianzas institucionales para el desarrollo de talleres, entre otros.

En los factores financieros se obtiene un valor de 4 en el aspecto que determina la estrategia de internacionalización. Los riesgos de corrupción se tienen identificados, por lo tanto, son valorados con una calificación de 5.

Las fortalezas son esenciales, pues constituyen una base sólida para el desarrollo y crecimiento institucional sostenible. En cuanto a las debilidades, es imperativo gestionarlas con eficacia para reducir su impacto negativo y asegurar una gerencia pública moderna con una visión de gobierno inteligente y adaptable para la sostenibilidad basados en las mejores prácticas de la transformación digital de los Estados miembros de la OCDE.

18. Definición de estrategias

El análisis comparativo de oportunidades y amenazas permite al Icfes, comprender su entorno externo y tomar

decisiones para avanzar estratégicamente, con el fin de implementar acciones que maximicen las ventajas competitivas y minimicen los riesgos. A continuación, se presentan las estrategias construidas por parte de los líderes y gestores en las mesas de trabajo, actividades lúdicas y entrevistas.

-Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

El objetivo del desarrollo de las estrategias FO, es utilizar las fortalezas internas del Icfes para aprovechar las oportunidades externas, esta estrategia es fundamental ya que permite un crecimiento en el mercado y su entorno, haciendo del instituto una entidad competitiva frente a sus competidores. A continuación, se presentan las siguientes estrategias.

- Para incrementar la adjudicación de nuevos negocios, una estrategia es realizar un estudio de mercadeo con el fin de identificar los servicios y necesidades de los posibles clientes, con base a esto elaborar el diseño de plataformas propias de cara al mejoramiento tecnológico, invirtiendo recursos económicos y realizando la proyección para identificar el tiempo en que se recupera lo invertido.
- Realización de campañas de comunicación que busquen dejar huella en los grupos de interés, en donde se dé a conocer al público en general los servicios que ofrece el Icfes, que son diferentes a la medición de la educación ya que la población desconoce el core del negocio y asocia al instituto solo a las pruebas saber. Estas campañas deben estar también en los territorios físicamente y en las redes sociales.
- Fortalecimiento de las alianzas con entidades para llegar a los territorios con el fin de la ampliación del espectro de divulgación de resultados e información en general. La estrategia debe ser liderada por la oficina de atención al ciudadano, se realizará capacitación al personal acerca de trámites y servicios que ofrece el instituto, con el fin de ubicar a estos colaboradores en un stand de manera permanente, ubicados en las secretarías de los territorios apartados con el fin de ayudar a la población en gestiones asociadas con PQRS.
- Una debilidad es la rotación de personal y por lo tanto fuga de conocimientos lo que afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo tanto, una estrategia es extender el plazo de los contratos de los contratistas, adicionalmente que exista continuidad en los mismos.

-Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Estas estrategias combinan las fortalezas del Icfes con las amenazas, en donde se utilizan las capacidades del instituto y recursos para enfrentar los riesgos externos. Su objetivo es proteger a la entidad de las amenazas identificadas mediante el uso de sus fortalezas para la mitigación de impactos negativos.

- Las estrategias para la expansión a nuevos mercados es la identificación de países con alta demanda y realizar alianzas con instituciones internacionales, implementando tecnologías que permitan la aplicación remota y la adaptación de pruebas según la región. Esto facilitará la presencia internacional y mejorará la accesibilidad a los productos del Icfes, sin una alta inversión en infraestructura física. Otra estrategia en la búsqueda de nuevos mercados es brindar servicios adicionales que puedan ofrecerse junto con las pruebas, como análisis de datos educativos y consultorías en políticas de

evaluación y cursos certificados que generen nuevos ingresos y atraigan a diferentes clientes.

- El desarrollo de canales de difusión específicos y adaptados a las necesidades de las poblaciones vulnerables y de difícil acceso. Esto puede incluir formatos accesibles como braille, audio y lenguajes de acuerdo a la comunidad.
- Crear alianzas con instituciones locales para acercar los resultados de una manera comprensible y relevante para estas comunidades, la creación de protocolos de contingencia que permitan flexibilidad en la programación y administración de pruebas en situaciones de emergencia o conflicto.
- Fortalecimiento de la seguridad y privacidad de la información que incluya acciones tales como la actualización de controles preventivos, capacitación al personal en seguridad y privacidad de la información, simulación de ataques, monitoreo de respuestas en tiempo real, planes de recuperación de la información. Esta estrategia permite maximizar la fortaleza de los controles preventivos y asegurar una respuesta sólida ante la amenaza de ataques en la seguridad y privacidad de la información.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Las estrategias DO, combinan las debilidades internas del Icfes con las oportunidades del entorno, el objetivo es convertir las debilidades en fortalezas utilizando las oportunidades como insumo para realizar transformaciones significativas, que permiten el fortalecimiento del instituto.

- Una debilidad corresponde a los procesos financieros que se retroalimentan de manera manual, esto puede inducir al error y falta de agilidad en la gestión comercial y de costos. Una oportunidad es la implementación de un sistema de retroalimentación automatizada, para los procesos financieros que permita la disminución de fallas humanas y un monitoreo en tiempo real, adicionalmente realizar el seguimiento de productos financieros como CDTs y TES con mayor precisión. Se debe solicitar las cotizaciones de tasas de interés, mercados, hacer estudios, análisis de tasas de mercado, presentación para miembros de comité. Estas acciones maximizarán la rentabilidad y el uso eficiente de las inversiones en las que se encuentra el Icfes.
- Alinear los procesos financieros y comerciales con estándares internacionales para facilitar la entrada a nuevos mercados. Esto incluye la capacitación del personal en capacidades comerciales e idioma inglés, fortalecimiento de la imagen nacional e internacional, así como el desarrollo de procedimientos financieros estandarizados que cumplan con regulaciones internacionales. Esta estrategia posicionará al Icfes como una entidad competitiva y confiable a nivel global, atrayendo nuevos negocios y alianzas extranjeras.
- Formar equipos de mejora continua que incluyan a representantes de cada proceso del Icfes. Estos equipos pueden actuar como "embajadores de la cultura organizacional" y promover prácticas alineadas con las normas de certificación, involucrando a los colaboradores en el proceso de certificación de los componentes del SIGO, refuerza el compromiso colectivo, facilitando la adopción de una cultura organizacional sólida y orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos. Adicionalmente, desde la Oficina de Talento generar programas de renovación cultural.
- Mejorar la infraestructura y disponibilidad de los servicios informáticos, mediante la implementación de tecnologías en la nube, balanceo de carga y un sistema de monitoreo en tiempo real. Asegurar la disponibilidad continua de la intranet es fundamental para la aplicación de pruebas híbridas y para

brindar soporte a los usuarios antes, durante y después de las evaluaciones, asegurando una experiencia fluida y confiable.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

Es la estrategia que surge de la combinación de debilidades internas de una organización con las amenazas del entorno. El objetivo de esta estrategia es la protección del Icfes de amenazas externas utilizando acciones que gestionen sus debilidades. Esto puede incluir la mejora de procesos mediante estrategias, gestión de riesgos entre otros.

- Implementar por parte de la entidad son la incorporación de proyectos de actualización tecnológica anuales, que permitan al instituto superar la obsolescencia de los equipos de cómputo, escaneo de vulnerabilidades de seguridad y privacidad de la información trimestrales, teniendo en cuenta que el instituto cuenta con la identificación de riesgos y planes de tratamiento. Capacitaciones de seguridad informática semestrales que generen consciencia de las tácticas usadas por los ciberdelincuentes que van cambiando continuamente.
- La incorporación de un software financiero, que permita digitalizar y automatizar los procesos de retroalimentación, con el fin de reducir los errores humanos, dando precisión a los informes, permitiendo la toma de decisiones.
- En materia de gestión comercial, las estrategias a implementar son la revisión y optimización de la estructura de costos para identificar oportunidades de mejora. En cuanto a la adaptación de cambios económicos, las estrategias serán el monitoreo de indicadores económicos nacionales y globales (inflación, tipo de cambio, tasas de interés, entre otros), que permitan al icfes anticiparse a los posibles cambios que afectan al instituto, con la finalidad de diseñar un plan de escenarios en el tema económico externo, que aportan a la planeación y guía en la toma de decisiones para la reestructuración, asignación de recursos, ajustes de costos entre otros.

19. Conclusiones

- El análisis de contexto externo realizado en el Icfes demuestra que posee un entorno complejo, el promedio de las amenazas fue de 4.2, indicando que se encuentra expuesto a riesgos significativos que merecen atención prioritaria. No obstante, al contar con una calificación de 4.8 en las oportunidades, demuestra que estas pueden ser aprovechadas, dando como resultado un entorno externo potencialmente favorable para el Instituto, si este genera estrategias para la incursión en el mercado internacional, implementación de avances tecnológicos, certificación de sus componentes SIGO y realización de estrategias de sostenibilidad, estas medidas harán más atractivo el Icfes para los inversionistas, generando ingresos adicionales.
- Respecto al análisis de contexto interno el promedio de las debilidades es de 4.5 y las fortalezas de 3.9. Estos valores indican que el Icfes se encuentra en vulnerabilidad ya que las debilidades pesan más que las fortalezas, esto puede afectar la capacidad de la institución en el cumplimiento de objetivos estratégicos si no se generan estrategias para la mitigación de riesgos.

Las estrategias identificadas por los líderes y gestores en las mesas de trabajo, entrevista y actividades

lúdicas realizadas son:

- Aprovechar la transformación digital y las certificaciones en calidad de datos para ofrecer servicios de evaluación, analítica de datos, a instituciones internacionales.
- Posicionar al Icfes como referente en servicios de evaluación a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar campañas que generen presencia y recordación del instituto como una organización de alta calidad, resaltando las competencias de sus equipos técnicos y las certificaciones obtenidas. Esta estrategia busca atraer clientes y socios estratégicos a nivel global, fortaleciendo la reputación y el alcance de la entidad en nuevos mercados.
- Implementar la transformación digital también en el área de gestión comercial para automatizar procesos y reducir los tiempos de respuesta en la negociación y cierre de negocios.
- Utilizar la metodología y el conocimiento técnico para generar alianzas con entidades nacionales e internacionales, que puedan proveer recursos y tecnología en caso de un cambio legislativo que restrinja sus actividades comerciales.
- Unión con aliados estratégicos para la creación conjunta de productos con tecnología de punta que permita competir en el mercado global.
- Focalizarse en la autosostenibilidad de la organización mediante la diversificación del portafolio de productos y servicios, generando nuevas fuentes de ingresos recurrentes y optimizando los costos operativos.
- Optimizar los canales de comunicación y la articulación entre áreas para reducir costos innecesarios y aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos. O Incrementar la eficiencia de las diferentes áreas para lograr la búsqueda, negociación y cierre de negocios que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- Realizar una actualización de la página web para mejorar la visibilidad y la comunicación de los servicios comerciales, de modo que el ICFES pueda atraer nuevos clientes y diversificar sus ingresos.
- Aprovechar el conocimiento técnico y la transformación digital para la creación de pruebas altamente tecnológicas que faciliten la aplicación en zonas de difícil acceso.

Bibliografía

- Plan nacional de desarrollo 2022-2026
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 Colombia Potencia mundial de la vida
- Plan nacional de Educación 2016-2026
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas