



Icfes





Plan 2024 - 2027 Estratégico Institucional



Icfes



Informe Avance Plan Estratégico Institucional 2024-2027

Informe segundo semestre 2025

**"La Ruta del Cambio: El Nuevo ICFES, Más Rural, Más Incluyente, Más
Diverso"**

— Tabla de Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Marco Estratégico Institucional**
- 3. Resultados segundo semestre 2025**
 - 3.1. Perspectiva Valor Público
 - 3.1.1. Resumen General Objetivo 1
 - 3.1.2. Resumen General Objetivo 2
 - 3.2. Perspectiva Misional
 - 3.2.1. Resumen General Objetivo 3
 - 3.2.2. Resumen General Objetivo 4
 - 3.2.3. Resumen General Objetivo 5
 - 3.3. Perspectiva Desarrollo Organizacional
 - 3.3.1. Resumen General Objetivo 6
 - 3.3.2. Resumen General Objetivo 7
 - 3.4. Perspectiva Financiera
 - 3.4.1. Resumen General Objetivo 8
- 4. Conclusiones**



1. | Introducción

Introducción

El Icfes, comprometido con el fortalecimiento de su direccionamiento institucional, realiza un seguimiento permanente a su Planeación Estratégica a través de los indicadores estratégicos, los cuales evidencian el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas del Instituto durante el segundo semestre de 2025.

Estos indicadores ofrecen una visión integral sobre la eficacia de las estrategias implementadas y sobre el desempeño institucional en materia de evaluación, investigación educativa y gestión con enfoque diferencial, territorial, incluyente y participativo.

La información es reportada por los líderes de proceso del SIGO (Sistema Inteligente de Gestión Organizacional) y consolidada por la Oficina Asesora de Planeación, instancia responsable de administrar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Este informe constituye un insumo esencial para la toma de decisiones estratégicas, orientadas al cumplimiento de las metas institucionales y de las directrices establecidas por el Gobierno Nacional, en el marco del Plan Estratégico Institucional 2024-2027 “La Ruta del Cambio: El Nuevo ICFES, Más Rural, Más Incluyente, Más Diverso”.





2. Marco Estratégico Institucional

-Marco Estratégico Institucional



MISIÓN

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



VISIÓN

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

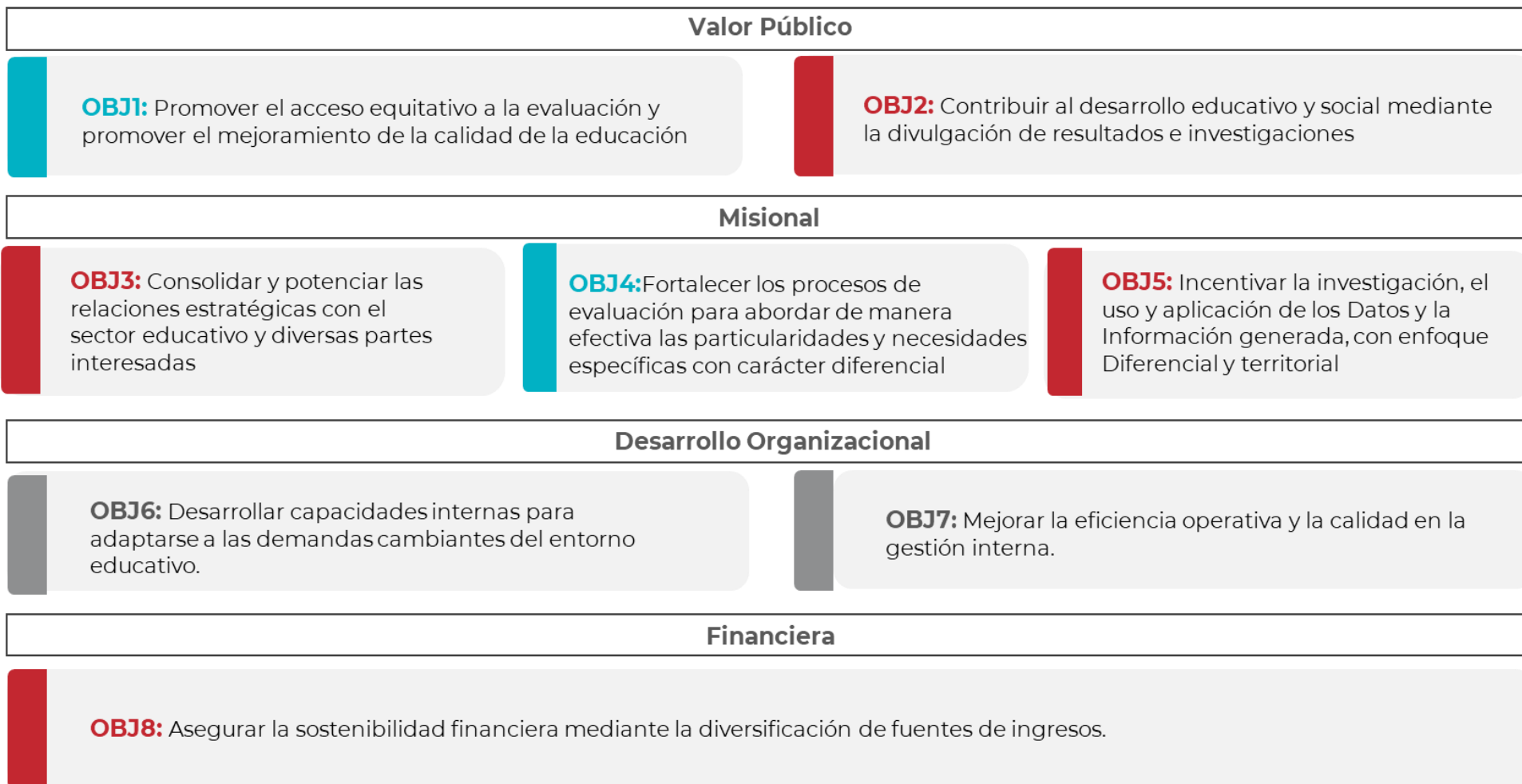


MEGA

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

Mapa Estratégico Institucional

A continuación, se presenta el mapa estratégico donde se evidencian la interacción entre las perspectivas estratégicas y sus correspondientes objetivos.



PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

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

- **Valor Público:** El valor público son aquellos resultados relacionados con cambios sociales producidos por el accionar del gobierno y las instituciones públicas que lo componen. Por eso, se considera un eje vital en las estrategias del instituto al incluirlo como base de una mejor interacción con los grupos de valor.

- **Misional:** Esta perspectiva está centrada en la esencia y propósito fundamental del instituto, aborda los aspectos clave relacionados con la ejecución de la misión institucional. Incluye la planificación e implementación de acciones específicas que permitan alcanzar los

objetivos fundamentales del instituto.

- **Desarrollo organizacional:** Esta perspectiva reúne aquellos aspectos que buscan lograr establecer las condiciones organizacionales propicias para obtener el mejor desempeño de los colaboradores en busca de los resultados comunes y consolidar como el centro de todo el esfuerzo institucional a las personas que impacta la misionalidad del Instituto.

- **Financiera:** Esta perspectiva está enfocada en la gestión eficiente de los recursos económicos, abarca la planificación, ejecución y control de las finanzas del instituto.





3. Resultados segundo semestre 2025

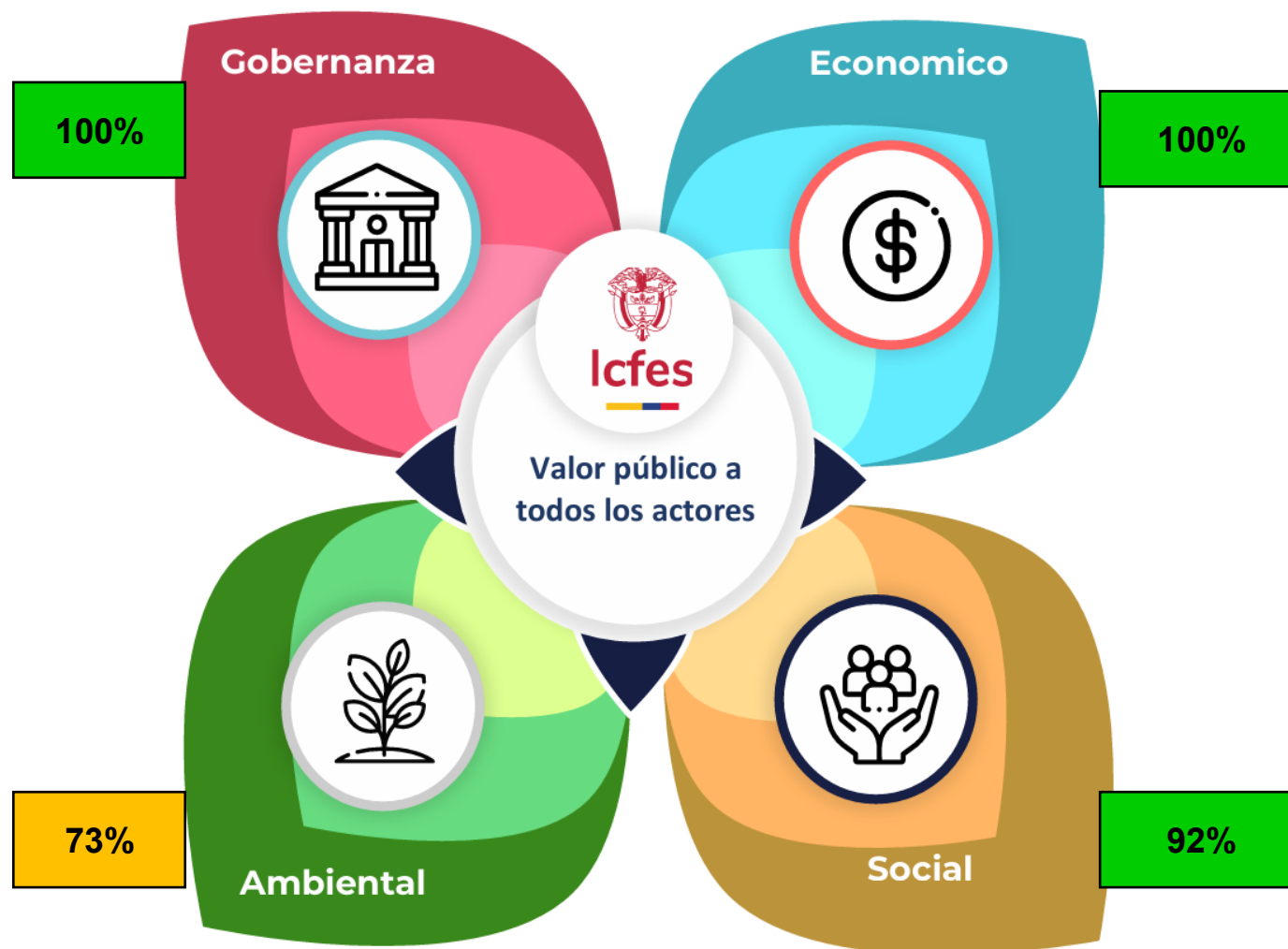
Resultados a 2025-II por Perspectivas estratégicas



Convenciones de cumplimiento

	Alto (100%-90%)
	Medio (89%-70%)
	Bajo (Menos de 69%)

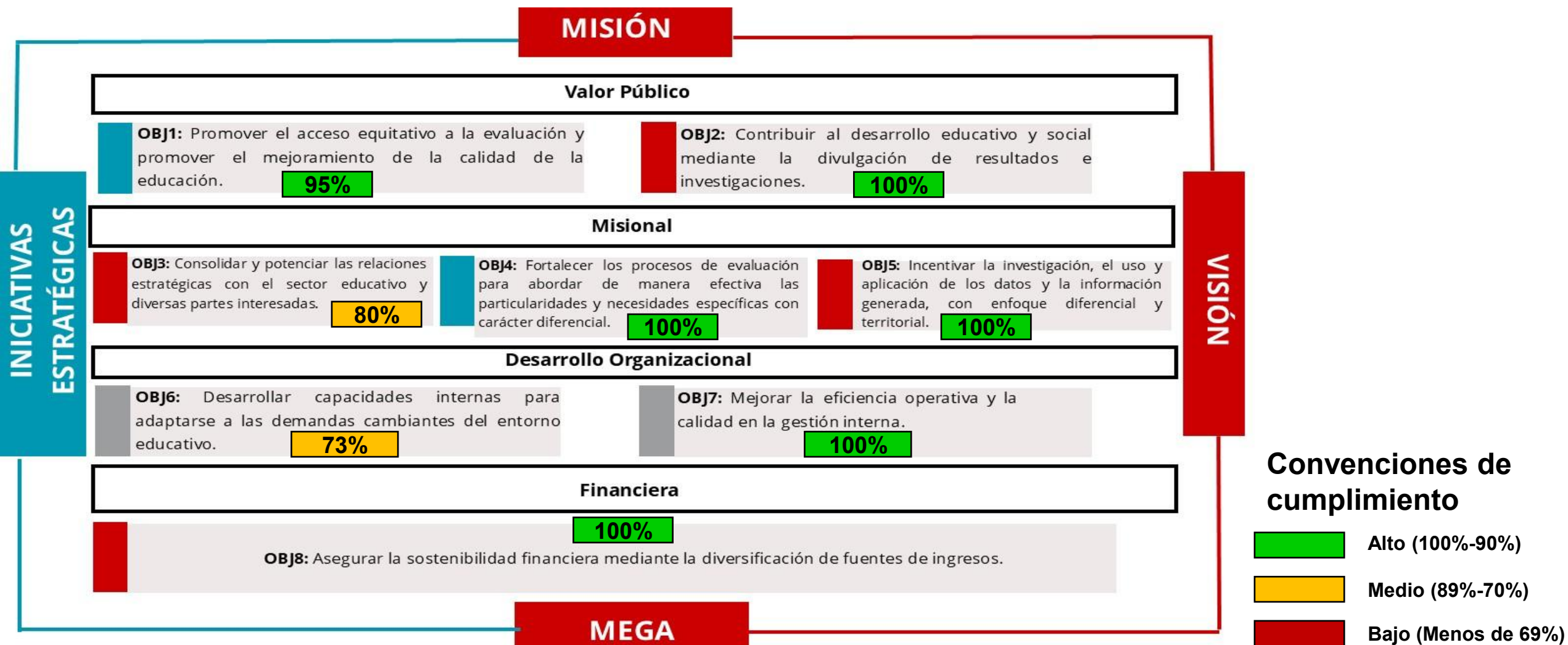
Resultados a 2025-II por Pilar del modelo de sostenibilidad



Convenciones de cumplimiento

Alto (100%-90%)
Medio (89%-70%)
Bajo (Menos de 69%)

Resultados a 2025-I por Objetivos estratégicos



-Resultados a 2025-I por Objetivos estratégicos

	Promover el acceso equitativo a la evaluación y promover el mejoramiento de la calidad de la educación	1	Acceso Equitativo	Porcentaje de cumplimiento	95%
	Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones	2	Desarrollo Educativo	Porcentaje de cumplimiento	100%
	Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas	3	Relaciones estratégicas	Porcentaje de cumplimiento	80%
	Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial	4	Fortalecer la evaluación	Porcentaje de cumplimiento	100%
	Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial	5	Incentivar la Investigación	Porcentaje de cumplimiento	100%
	Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo	6	Capacidades Internas	Porcentaje de cumplimiento	73%
	Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna	7	Mejora Operativa	Porcentaje de cumplimiento	100%
	Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos	8	Sostenibilidad Financiera	Porcentaje de cumplimiento	100%

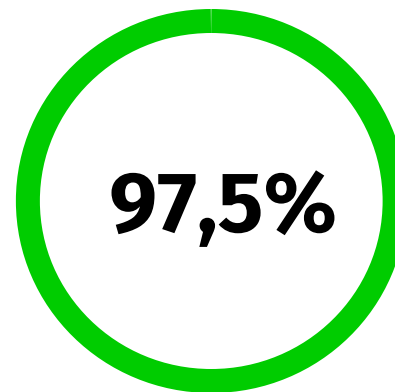
Convenciones de cumplimiento

-  Alto (100%-90%)
-  Medio (89%-70%)
-  Bajo (Menos de 69%)



3.1 Perspectiva Valor Público

Son aquellos resultados relacionados con cambios sociales producidos por el accionar del gobierno y las instituciones públicas que lo componen.



**Porcentaje de Cumplimiento
perspectiva**

Resumen General Objetivo 1

1

**Acceso
Equitativo**



Promover el acceso equitativo a la evaluación y promover el mejoramiento de la calidad de la educación

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°1

95%

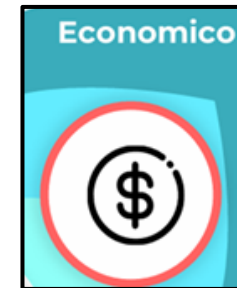
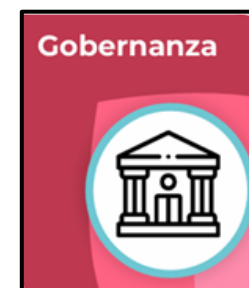
Porcentaje de pruebas de estado con elementos de enfoque diferencial e interseccional

- 100%

Aprobación del Esquema Tarifario diferencial socioeconómico

- 90%

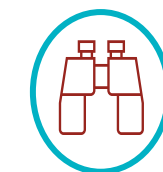
**Pilar del Modelo de
Sostenibilidad**



**Proyectos Estratégicos
relacionados**



Tarifas
Diferenciales
socioeconómicas



Observatorio
de Datos



Grupos focales con
carácter diferencial

**Convenciones de
cumplimiento**



Alto (100%-90%)



Medio (89%-70%)



Bajo (Menos de 69%)



Promover el acceso equitativo a la evaluación y promover el mejoramiento de la calidad de la educación

1

Acceso Equitativo

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Gobernanza	Porcentaje de pruebas de estado con elementos de enfoque diferencial e interseccional	Subdirección de Estadísticas Subdirección de Aplicación de Instrumentos de Evaluación Dirección de Producción de Operaciones	85%	100%	100%	Durante el segundo semestre de 2025, la Dirección de Evaluación y la Subdirección de Diseño de Instrumentos consolidaron la implementación de la ruta de trabajo con comunidades étnicas, en cumplimiento del indicador estratégico. Se desarrollaron talleres de construcción comunitaria de ítems con docentes de comunidades NARP y subcomisionados de la CPN en Cali y Medellín, cuyos resultados fueron sistematizados y entregados al Ministerio de Educación Nacional (MEN), dando cumplimiento a los compromisos establecidos. Asimismo, se participó en mesas técnicas de la CONTCEPI para la reglamentación del SEIP y se adelantaron ejercicios de articulación con el MEN para armonizar la planeación operativa y presupuestal 2026 conforme a la Resolución 375 del 12 de agosto de 2025. Finalmente, se consolidó un documento técnico sobre enfoque diferencial e interculturalidad, fortaleciendo el marco metodológico para la inclusión en los instrumentos de evaluación del Icfes.	Las acciones desarrolladas evidencian un avance significativo en la incorporación del enfoque diferencial e intercultural en los procesos de evaluación. Se recomienda mantener la articulación interinstitucional y dar continuidad a la implementación de los lineamientos técnicos en la planeación 2026 para consolidar los resultados alcanzados.



Promover el acceso equitativo a la evaluación y promover el mejoramiento de la calidad de la educación.

1

Acceso Equitativo

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social - Económico	Aprobación del Esquema Tarifario diferencial socioeconómico	Oficina Asesora de Planeación	100%	90%	90%	Durante el segundo semestre de 2025 se fortaleció la articulación con comunidades étnicas a través de talleres de construcción de ítems con docentes NARP y subcomisionados de la CPN, cuyos resultados fueron sistematizados y reportados al MEN. De manera complementaria, la participación en mesas técnicas para la concertación del SEIP, la armonización de la planeación 2026 conforme a la Resolución 375 de 2025 y la consolidación del documento técnico sobre enfoque diferencial e interculturalidad contribuyeron al fortalecimiento metodológico de los instrumentos de evaluación.	Las acciones adelantadas evidencian avances en la incorporación del enfoque diferencial e intercultural en los procesos de evaluación; no obstante, su sostenibilidad dependerá de la continuidad en la articulación interinstitucional y la implementación operativa de los lineamientos definidos.

Resumen General Objetivo 2

2

**Desarrollo
Educativo**



Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°2 **100%**

Porcentaje de avance en el diseño e implementación de una estrategia que dinamice el uso de las investigaciones desarrolladas por el Icfes

100%

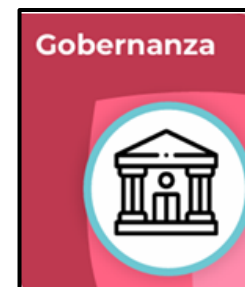
Número de eventos académicos con participación del Icfes para difundir resultados e investigaciones

• 100%

Promedio de la evaluación de la estrategia de difusión de resultados

• 92,1%

**Pilar del Modelo de
Sostenibilidad**



**Proyectos Estratégicos
relacionados**



Grupos focales con carácter diferencial



Generación de investigación de alta calidad



Divulgación y promoción investigación

**Convenciones de
cumplimiento**

 **Alto (100%-90%)**

 **Medio (89%-70%)**

 **Bajo (Menos de 69%)**



Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones

2

**Desarrollo
Educativo**

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Gobernanza	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de una estrategia que dinamice el uso de las investigaciones desarrolladas por el Icfes	Oficina de Gestión de proyectos de Investigación	100%	100%	100%	Durante el segundo semestre de 2025 se formalizaron seis formatos en Daruma asociados a la gestión de proyectos de investigación: [DFI - FT010] Seguimiento de proyectos de investigación - V2; [DFI -FT012] Presentación de propuesta de investigación interna - V2; [DFI -FT006] Revisión documentos anexos de propuestas convocatorias de investigación ICFES - V4, [DFI -FT011] Evaluación de propuestas de investigación ICFES - V1; [DFI -FT009] Presentación de propuestas convocatorias de investigación - V1; [DFI -FT002] Evaluación convocatorias de investigación ICFES – V4. logrando la normalización documental de los procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos y el cumplimiento del indicador al 100%.	Se cumple la meta establecida (100%), evidenciando un fortalecimiento significativo en la estandarización y control de los procesos de investigación. Se recomienda mantener el seguimiento a su implementación para consolidar su adopción por parte de los equipos y asegurar la mejora continua en la gestión de proyectos.



Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones.

2

Desarrollo
Educativo

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Número de eventos académicos con participación del Icfes para difundir resultados e investigaciones	Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación	5	6	100%	Durante el segundo semestre de 2025 se desarrollaron espacios formales de socialización orientados a la divulgación de resultados parciales y avances técnicos de los proyectos de investigación en curso. En agosto se llevó a cabo una jornada con el Banco de la República, y en noviembre se realizaron presentaciones ante la Gobernación de Cundinamarca y la Secretaría de Educación Distrital. Estos espacios permitieron fortalecer la articulación interinstitucional, promover la transferencia de conocimiento y retroalimentar los procesos investigativos a partir del diálogo técnico con actores estratégicos del sector público.	El cumplimiento es del 100% (6 eventos frente a meta de 6). Las acciones adelantadas evidencian avances en la estrategia de apropiación y difusión del conocimiento generado, así como en el posicionamiento institucional ante entidades territoriales y nacionales, gracias a las alianzas con diferentes instituciones.

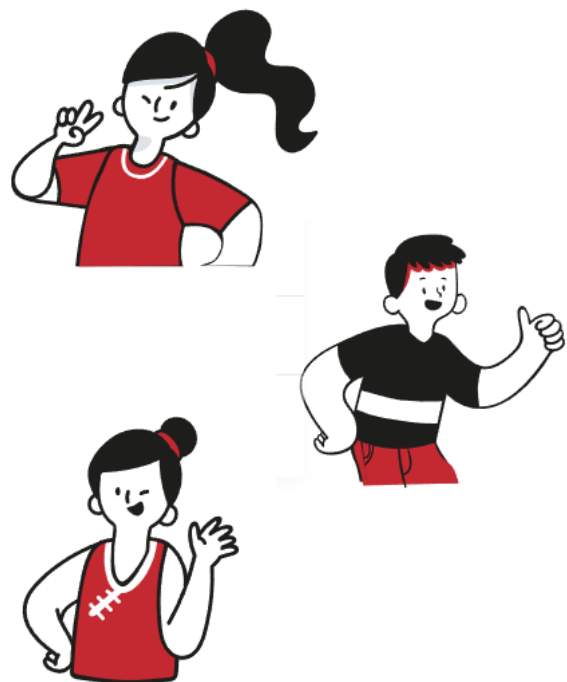


Contribuir al desarrollo educativo y social mediante la divulgación de resultados e investigaciones.-

2

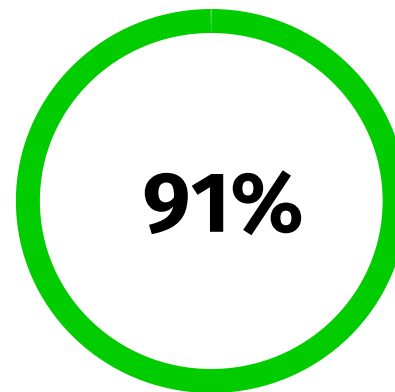
**Desarrollo
Educativo**

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Promedio de la evaluación de la estrategia de difusión de resultados	Subdirección de Análisis y Divulgación	100%	92,1%	92,1%	Los resultados de los atributos para el cierre de 2025 fueron los siguientes: Logística 87,9; Claridad 93,9; Pertinencia 93,7; Utilidad 92,9; para un total de 92,1. El resultado del indicador evidencia que con respecto al primer semestre, el segundo semestre muestra un incremento en el total de la calificación de la percepción de los usuarios que participaron en los eventos de difusión y apropiación social de los resultados. Lo anterior también aplica para cada componente del indicador excepto del aspecto logístico que tuvo una disminución cerca al 2% con respecto al periodo anterior.	El aumento en la calificación general evidencia avances en la efectividad de los eventos realizados; no obstante, la leve disminución en el componente logístico sugiere la necesidad de reforzar aspectos operativos que contribuyan a mantener estándares homogéneos de calidad en futuras jornadas.



3.2 Perspectiva Misional

Esta perspectiva está centrada en la esencia y propósito fundamental del instituto, aborda los aspectos clave relacionados con la ejecución de la misión institucional.



**Porcentaje de Cumplimiento
perspectiva**

Resumen General Objetivo 3

3

Relaciones
estratégicas

Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas
con el sector educativo y diversas partes
interesadas



% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°3

80%

Número de nuevas Alianzas o Convenio nacionales,
territoriales e internacionales generados durante el Periodo

100%

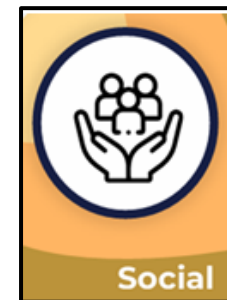
Cantidad de eventos nacionales e internacionales en los que
ha participado el instituto durante el Periodo

• 100%

Porcentaje de avance Estrategia: Icfes con las regiones

• 100%

Pilar del Modelo de
Sostenibilidad



Proyectos Estratégicos
relacionados

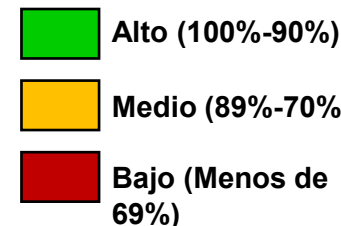


Estrategia comercial
(Internacionalización)



Icfes en las
regiones

Convenciones de
cumplimiento



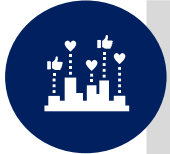


Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas

3

Relaciones estratégicas

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Número de nuevas Alianzas o Convenio nacionales, territoriales e internacionales generados durante el Periodo	Oficina Asesora de Planeación	4	4	100%	Sumatoria nuevas Alianzas o Convenio nacionales, territoriales e internacionales generados durante el Periodo (NOTA 1: EN TOTAL SON 8 NOTA 2: META 2025: 4 , META 2026: 5 , META: 2027: 6	Se cumple la meta nominal (100%), con 4 eventos en el año. Este resultado refleja una gestión activa en la generación de convenios. Se recomienda mantener el ritmo y priorizar alianzas estratégicas que aporten valor a los objetivos estratégicos.



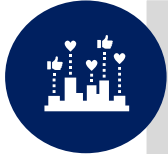
Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas.

3

Relaciones estratégicas



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Cantidad de eventos nacionales e internacionales en los que ha participado el instituto durante el Periodo	Subdirección de Análisis y Divulgación	10	4	40%	Se realizaron los siguientes eventos de investigación: Socialización avances/resultados de la investigación "¿Ampliando oportunidades o desigualdades? Efectos de un crédito-beca en estudiantes de bajo desempeño académico" en el ICETEX; Socialización avances/resultados de la investigación "Other students merit financial aid: Access higher education in Colombia" en la Gobernación de Cundinamarca; Socialización avances/resultados de la investigación "Impacto fiscal del cambio demográfico sobre la educación en Colombia" en la Secretaría de Educación Distrital y Banco de la Republica; y participación en los Encuentros Regionales de Lideres y Lideresas de Evaluación (ERLE) en las regiones SUR, Pacifico, Centro Oriente, Eje Cafetero y Antioquia, y Caribe y LLa.	Se prevé realizar un alcance en el primer semestre de 2026 con información de evaluación que permita complementar y actualizar los resultados presentados.



Consolidar y potenciar las relaciones estratégicas con el sector educativo y diversas partes interesadas.-

3

Relaciones estratégicas



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Porcentaje de avance Estrategia: Icfes con las regiones	Dirección General	85%	90%.	100%	Durante la vigencia se alcanzó el 100% de avance de la Estrategia Icfes con las regiones mediante la consolidación y entrega del informe técnico “Estado del arte del proyecto Icfes en las Regiones”, el cual integra los resultados de estudios desarrollados en seis regiones del país y territorios focalizados. Este documento incorpora análisis multivariantes sobre brechas educativas, resultados en Saber 11 (2023–2025), infraestructura, conectividad, recursos pedagógicos y percepción de la evaluación, aportando insumos para el diseño y ajuste de estrategias regionales orientadas al cierre de brechas.	El cumplimiento total de la estrategia evidencia avances en la generación de información territorial para la toma de decisiones. Se recomienda dar continuidad a la implementación de las acciones derivadas del informe para fortalecer la intervención regional y su impacto en el mediano plazo.

Resumen General Objetivo 4

4

Fortalecer la evaluación



Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°4 **100%**

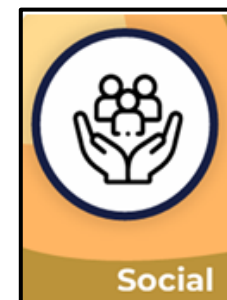
Avance de los proyectos de evaluación que cuentan con carácter diferencial y territorial

100%

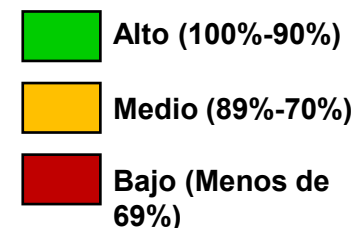
Porcentaje de pruebas de estado híbridas y/o electrónicas aplicadas

- 100%

Pilar del Modelo de Sostenibilidad



Convenciones de cumplimiento



Proyectos Estratégicos relacionados



Icfes en las regiones



Grupos focales con carácter diferencial



Prepárate con el Icfes (Saber +)



Evaluación Primera Infancia



Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial

4

Fortalecer la evaluación



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Avance de los proyectos de evaluación que cuentan con carácter diferencial y territorial	Oficina Asesora de Planeación	100	100%	100%	En la vigencia 2025 se cumplió el 100% de la meta relacionada con el fortalecimiento del carácter diferencial y territorial en los proyectos de evaluación del Icfes, a través de la adaptación de la totalidad de los diseños de armado de los exámenes de Estado programados para el año. En particular, se gestionaron y adaptaron los diseños de Saber TyT 2025-1, Saber Pro 2025-1, Saber 11 2025-A, Saber TyT 2025-2, Saber Pro 2025-2 y, en el cuarto trimestre, Saber 11 B 2025, incorporando ajustes razonables, protocolos de accesibilidad y formas específicas para población con discapacidad no motora, así como la traducción a Lengua de Señas Colombiana en los módulos de Matemáticas, Sociales y Ciudadanas, Ciencias Naturales y Lectura Crítica de Saber 11. Estas adaptaciones se articularon con un despliegue operativo y logístico de alcance nacional —incluyendo nodos regionales y sedes en todo el territorio, así como aplicaciones en el exterior para Saber Pro y TyT— garantizando que las evaluaciones se desarrollaran con enfoques diferenciales y cobertura territorial conforme a las poblaciones objetivo.	Se cumple con la meta del indicador para 2025, con las recomendaciones sobre el reporte y la organización de la información requerida en términos del cálculo del indicador.



Fortalecer los procesos de evaluación para abordar de manera efectiva las particularidades y necesidades específicas con carácter diferencial.

4

Fortalecer la evaluación

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Ambiental - Social	Porcentaje de pruebas de estado híbridas y/o electrónicas aplicadas	Dirección Producción de Operaciones, Dirección de Tecnología e Información	30%	50,00%	100%	Durante el segundo semestre de 2025 se realizó la aplicación de la Prueba Saber 11 Calendario A (10 de agosto) y de las Pruebas Saber Pro y TyT, tanto a nivel nacional como en el exterior. La Prueba Saber 11 se desarrolló en modalidad papel y lápiz, mientras que las Pruebas Saber Pro y TyT se aplicaron en modalidad híbrida, combinando formato electrónico para examinandos en el exterior y papel y lápiz para los evaluados en territorio nacional. En términos de medición institucional, la aplicación de estas dos pruebas representa un cumplimiento del 50% frente al total de pruebas programadas para la vigencia.	Se supera la meta nominal, con un resultado del 50% frente a la meta del 30%. Este avance refleja una adecuada implementación de modalidades híbridas y electrónicas. Se sugiere mantener la infraestructura tecnológica y protocolos de calidad para asegurar continuidad.

Resumen General Objetivo 5

5

Incentivar la Investigación



Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°5

100%

Número de Investigaciones realizadas que incluyan enfoque diferencial o territorial

100%

Número de productos de investigación registrados en GrupLAC

• 100%

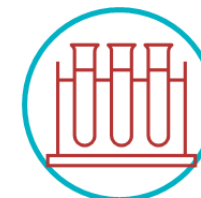
Pilar del Modelo de Sostenibilidad



Proyectos Estratégicos relacionados

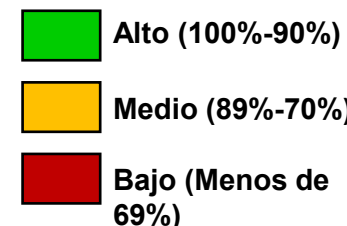


Grupos focales con carácter diferencial



Generación de investigación de alta calidad

Convenciones de cumplimiento





Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial

5 Incentivar la Investigación

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable		Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Social	Número de Investigaciones realizadas que incluyan enfoque diferencial o territorial	Oficina de gestión de proyectos de investigación		3	8	100%	Entre enero y diciembre de 2025, las investigaciones desarrolladas por la OGPI incorporaron el enfoque diferencial, territorial e intersectorial como requisito, superando la meta nominal de 3 al aplicarse en la totalidad de la agenda. En el segundo semestre se reportaron 8 investigaciones, entre ellas: “La evaluación estandarizada y la investigación sobre la calidad educativa desde la perspectiva de las partes interesadas: el caso del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - Icfes”, “Acceso y desigualdades de aprendizaje de la población migrante venezolana en el sistema educativo colombiano (2014-2024)” y “Diagnóstico de Competencias en Alfabetización Mediática e Informacional en el sistema educativo colombiano”. Sumadas a las 7 del primer semestre, se alcanzó un total de 15 en la vigencia 2025, proyectándose para 2026 el ajuste del indicador como acción correctiva.	La superación de la meta nominal refleja la institucionalización del enfoque diferencial en la agenda de investigación. En este sentido, se proyecta para la vigencia 2026 el ajuste del indicador, con el fin de que su medición sea consistente con el alcance real de los proyectos desarrollados.



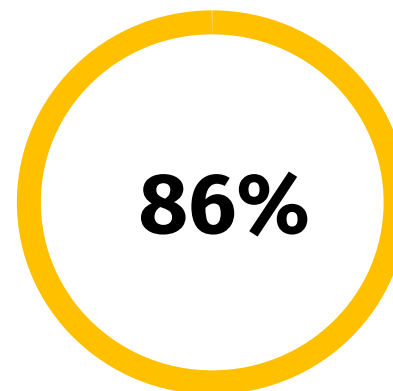
Incentivar la investigación, el uso y aplicación de los Datos y la Información generada, con enfoque Diferencial y territorial.

5 Incentivar la Investigación

Pilar Modelo Sostenibilid d	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimient o	Análisis cualitativo	Observación
Social	Número de productos de investigación registrados en GrupLAC	Oficina de gestión de proyectos de investigación	1	2	200%	Durante el segundo semestre de 2025 se registraron 2 productos en la plataforma GRUPLAC, alcanzando un total de 4 productos entre enero y diciembre de la vigencia. Estos incluyen dos working papers —“Valor Agregado: una herramienta para la política educativa 2025” (Alexander Villegas) y “Experimentación y evaluación de comunidades de aprendizaje...” (Paola Guío Veloza)—, un boletín divulgativo sobre el “Diagnóstico de Competencias en Alfabetización Mediática e Informacional en el sistema educativo colombiano” (Fabio Andrés Medina) y el producto “Etnoeducación y evaluación estandarizada en Colombia: currículo y desempeño académico Regional” (Darlyn Restrepo Arcos). Lo anterior evidencia producción académica diversa en formatos técnico-científicos y de divulgación.	El registro oportuno de los productos en GRUPLAC fortalece la visibilidad y trazabilidad de la producción investigativa institucional, consolidando la gestión del conocimiento y el reconocimiento académico de los resultados generados durante la vigencia.

3.3 Perspectiva Desarrollo Organizacional

Esta perspectiva reúne aquellos aspectos que buscan lograr establecer las condiciones organizacionales propicias para obtener el mejor desempeño de los colaboradores en busca de los resultados comunes y consolidar como el centro de todo el esfuerzo institucional a las personas que impacta la misionalidad del Instituto.



% Cumplimiento perspectiva

Resumen General Objetivo 6

6

Capacidades Internas



Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°6

73%

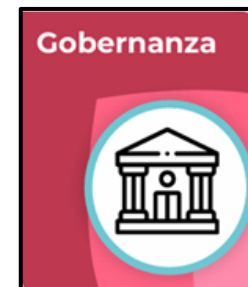
Porcentaje de avance en la Implementación de Herramientas Tecnológicas que permitan la transformación digital del Icfes

100%

Reducción huella de carbono

• 46%

Pilar del Modelo de Sostenibilidad



Proyectos Estratégicos relacionados



Habilitación Tecnológica



Sostenibilidad

Convenciones de cumplimiento

 Alto (100%-90%)

 Medio (89%-70%)

 Bajo (Menos de 69%)



Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo

6

Capacidades Internas

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Gobernanza	Porcentaje de avance en la Implementación de Herramientas Tecnológicas que permitan la transformación digital del Icfes	Dirección de Tecnologías de la Información	85	100%	100%	Durante la vigencia 2025, la Dirección adelantó un proceso de reingeniería de procesos y procedimientos orientado al fortalecimiento de la gestión interna y la optimización de las actividades operativas. Este ejercicio permitió armonizar la estructura de los procedimientos existentes y aquellos en formulación, garantizando su coherencia con la capacidad operativa de la Dirección y facilitando el cierre de las actividades programadas para el año.	El cumplimiento es del 100, lo que indica un gran alcance en la transformación digital. El avance en la reingeniería de procesos contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la articulación de los procedimientos internos, generando condiciones favorables para la gestión institucional en futuras vigencias.



Desarrollar capacidades internas para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo.

6

Capacidades Internas

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Ambiental	Reducción huella de carbono	Oficina Asesora de Planeación	10%	4,55%	45%	Para el segundo semestre de 2025, el indicador “Reducción huella de carbono” se reporta en estado “en consolidación”, con base en la información disponible del periodo enero–noviembre de 2025 y tomando como referencia comparativa los datos consolidados de 2023 y 2024. Esta situación se enmarca en los avances institucionales evidenciados en el seguimiento del Cuadro de Mando Integral, particularmente en el pilar del modelo de sostenibilidad, que para el cierre de 2025-II presenta niveles de cumplimiento entre el 82% y el 100%, reflejando un desempeño favorable en la gestión ambiental y operativa. No obstante, dado que los consumos de 2025 son parciales, no es posible establecer un valor anual definitivo hasta contar con el registro correspondiente al mes de diciembre en los sistemas fuente.	El reporte en estado de consolidación mantiene la trazabilidad técnica del indicador y su coherencia metodológica frente a los referentes de 2023 y 2024, permitiendo su actualización una vez se complete el cierre de información de la vigencia 2025, en concordancia con los avances institucionales en materia de sostenibilidad.

Resumen General Objetivo 7

7

Mejora Operativa

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna



% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°7 **100%**

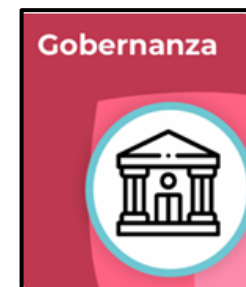
Índice de desempeño institucional

100%

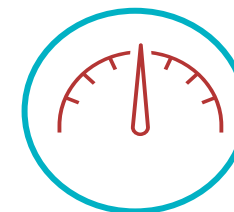
Integración de los sistemas de gestión

• 100%

Pilar del Modelo de Sostenibilidad



Proyectos Estratégicos relacionados



Implementación del SIGO



Gestión de Proyectos



Habilitación Tecnológica

Convenciones de cumplimiento

-  **Alto (100%-90%)**
-  **Medio (89%-70%)**
-  **Bajo (Menos de 69%)**



Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna

7

Mejora Operativa

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Gobernanza	Índice de desempeño institucional	Oficina Asesora de Planeación	92	92	100%	Durante la vigencia 2025, se midió el Índice de Desempeño Institucional de la vigencia 2024. Es un indicador que evalúa la gestión y el desempeño de las entidades bajo la estructura del MIPG y el avance de Control Interno, a través del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión-FURAG. El indicador “Índice de Desempeño Institucional” mantiene el valor de la última medición disponible, dado que su cálculo se realiza de manera anual con base en la información reportada en el Formulario Único de Reporte y Avance de la Gestión (FURAG), en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Para la vigencia 2026, la entidad se encuentra en fase de alistamiento técnico y organizacional para el diligenciamiento del FURAG, mediante la consolidación y validación interna de la información asociada a las políticas de gestión y desempeño.	Cumplimiento del 100% (frente a meta de 92), lo que refleja un buen nivel de desempeño institucional. Se recomienda continuar con el proceso de consolidación y validación interna de la información, a fin de garantizar la oportunidad y calidad del reporte en el FURAG para el cálculo del nuevo índice.



Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión interna.

7

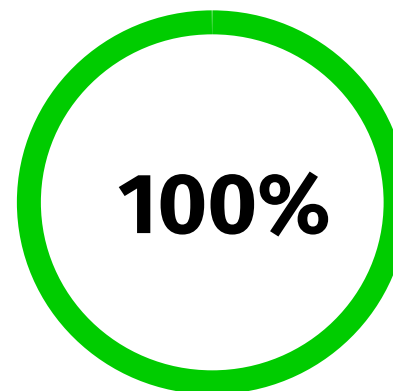
Mejora Operativa

Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Gobernanza	Integración de los sistemas de gestión	Oficina Asesora de Planeación	50%	65%	100%	Durante el cierre de la vigencia 2025 se consolidaron las acciones orientadas al fortalecimiento de la articulación del SIGO, evidenciadas en la integración del Sistema de Gestión de Calidad, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Sistema de Control Interno, conforme a lo documentado en el Manual SIGO. Asimismo, se inició la articulación con el Modelo de Sostenibilidad y el Sistema de Gestión Ambiental, logrando el cumplimiento del 100% de las actividades programadas para la vigencia, lo que representa un avance del 65% frente a los requisitos globales establecidos.	Cumplimiento bajo (95% frente a meta de 100%), lo que indica un avance limitado en la integración de sistemas. Se recomienda estructurar el plan de trabajo previsto para 2026 que permita avanzar en el cumplimiento de los elementos transversales del SIGO, con el apoyo de los Gestores SIGO, a fin de continuar fortaleciendo su articulación institucional.

3.4 Perspectiva Financiera



Esta perspectiva está enfocada en la gestión eficiente de los recursos económicos, abarca la planificación, ejecución y control de las finanzas del instituto.



% Cumplimiento perspectiva

Resumen General Objetivo 8

8

**Sostenibilidad
Financiera**



Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos

% Cumplimiento Objetivo Estratégico N°8

100%

Porcentaje de ingresos provenientes de negocios comerciales

100%

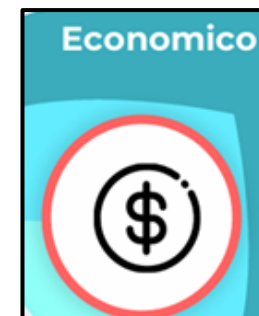
EBITDA

• 100%

Porcentaje de beneficios derivados de la gestión comercial

• 100%

**Pilar del Modelo de
Sostenibilidad**



**Proyectos Estratégicos
relacionados**



Tarifas Diferenciales
socioeconómicas



Fortalecimiento del
Modelo de Costeo



Estrategia comercial
(Internacionalización)



Gestión de
Proyectos

**Convenciones de
cumplimiento**

 Alto (100%-90%)

 Medio (89%-70%)

 Bajo (Menos de 69%)



Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos

8

Sostenibilidad Financiera



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Económico	Porcentaje de ingresos provenientes de negocios comerciales	Oficina Asesora de Planeación	11%	44,86%	100%	Durante el periodo comprendido entre el 30-06-2025 y el 31-12-2025, los ingresos corrientes ascendieron a \$86.150.581.206, provenientes de pruebas de Estado, cuentas por cobrar, otros ingresos y nuevos negocios. De este total, los nuevos negocios debidamente suscritos representaron el 44,86% de los ingresos corrientes, con participación de PONAL (5%), SED PISA (1%), Consejo Superior de la Judicatura – CSJ (21%), MEN (9%) y MEN 2024 (7%). En relación con la programación inicial aprobada por la Junta Directiva en la sesión No. 174, se presentó una variación en la proyección de ingresos por proyectos de evaluación y futuros negocios durante el segundo semestre de 2025, la cual fue actualizada por la Oficina Asesora de Planeación en noviembre de 2025.	Se cumple con la meta del indicador, Aunque requiere un análisis de la forma de calculo del indicador para determinar nuevas metas frente a su planteamiento.



Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos.

8

Sostenibilidad Financiera



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	II SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Económico	EBITDA	Subdirección Financiera y Contable	≥ 0	21%	100%	Al corte del 31 de diciembre de 2025, el EBITDA ascendió a \$43.381 millones y el Margen EBITDA fue de 21%, calculado sobre ingresos por servicios de evaluación por \$209.832 millones, frente a costos y gastos operacionales por \$166.893 millones y depreciaciones y amortizaciones por \$442 millones. Este resultado refleja una capacidad positiva de generación de beneficios desde la actividad operativa, superando la meta establecida del 0% y contrastando con el promedio de los últimos cinco años (-12%). El incremento de ingresos por \$45.729 millones respecto a 2024 se explica principalmente por el recaudo de las Pruebas Saber 11 A y B, Saber Pro y T & T, Consejo Superior de la Judicatura, Patrulleros – PONAL, SENA y Saber 3, 5, 7 y 9. No obstante, los costos y gastos presentan un alto componente fijo y los ingresos son de carácter cíclico y estacional, lo que incide en la dinámica financiera. Las cifras reportadas son preliminares, tomadas del ERP ORACLE al 09 de enero de 2026, y se encuentran sujetas a ajustes derivados del cierre contable conforme a la normativa de la CGN.	El margen EBITDA positivo (21%) evidencia un desempeño operativo favorable y el cumplimiento de la meta (0%); se recomienda mantener estrategias orientadas al control del gasto, diversificación de nuevos negocios y fortalecimiento de ingresos operacionales, asegurando además la depuración contable final para reflejar con precisión la situación financiera al cierre definitivo de la vigencia.



Asegurar la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de ingresos.-

8

Sostenibilidad Financiera



Pilar Modelo Sostenibilidad	Indicador Estratégico	Responsable	Meta 2025	I SEM 2025	% Cumplimiento	Análisis cualitativo	Observación
Económico	Porcentaje de beneficios derivados de la gestión comercial	Oficina Asesora de Planeación	18,00%	N.A	-	"Teniendo en cuenta el análisis de los siguientes proyectos comerciales, se realizó el cálculo del indicador estratégico: MEN 2025 (12%); CSJ2025 (13%); SENA 2025 (25%); INPEC 2025 (25%); SDMUJER 2025 (21%); Policía Nacional 2025 (17%); Secretaría de Educación del Distrito - SED 2025 PISA (14%); Secretaría de Educación del Distrito - SED SSES 2025 (19%). Durante el cálculo de las utilidades se presentaron diversos factores que afectaron el cumplimiento, ya que se evidenciaron diferencias entre margen proyectado y margen real debido a Gastos administrativos, Otros costos asociados y cambios en la estructura operativa. Aún así se cumplió con la meta para 2025, y se aunarán esfuerzos para un mejoramiento en la vigencia 2026."	Se cumple con la meta del indicador, que puede ser superada en próximas vigencias atendiendo las lecciones aprendidas del 2025, y que pueden aportar a un mejoramiento en el objetivo financiero del PEI 2024-2027.



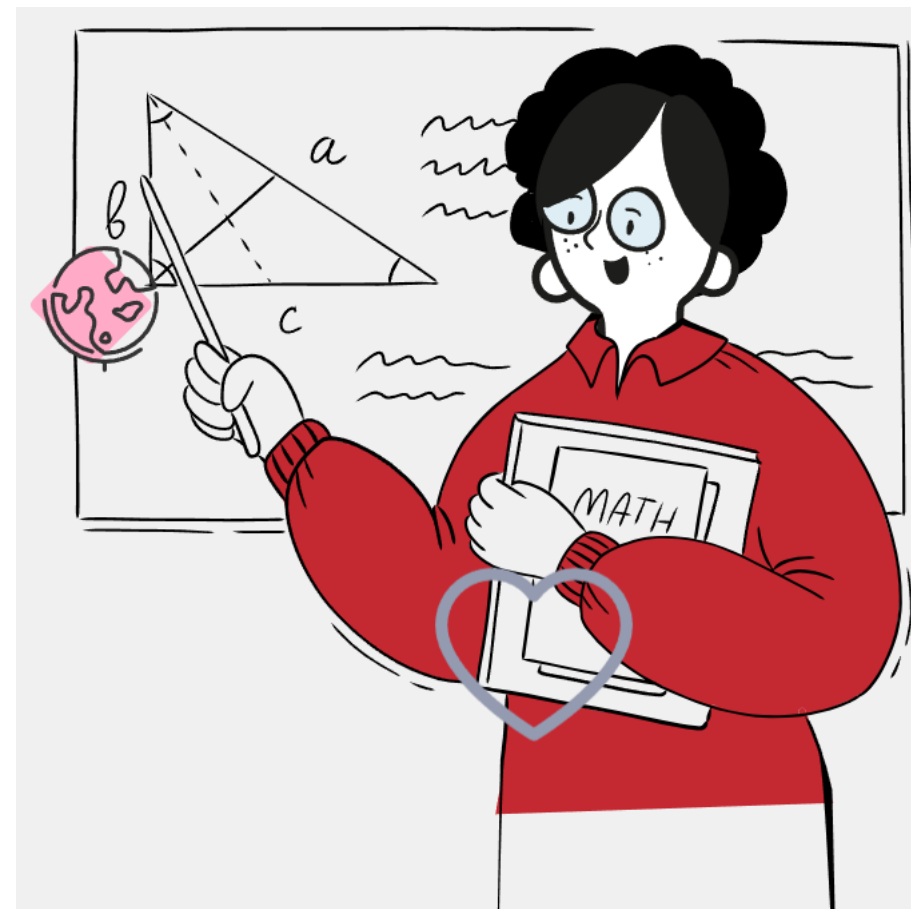
4. Conclusiones

Conclusiones.

- **Avance en la Perspectiva de Valor Público:** Durante el segundo semestre, alcanza un cumplimiento del 92%, evidenciando un desempeño alto en términos generales. Sin embargo, se observa una brecha importante en el Objetivo Estratégico N.º 1 (Acceso Equitativo), con un 58% de cumplimiento, lo que indica la necesidad de fortalecer acciones orientadas a garantizar mayor cobertura y equidad en la evaluación.
- **Cumplimiento de Objetivos Misionales:** La perspectiva Misional alcanza un 100% de cumplimiento, evidenciando una ejecución sólida y alineada con la misión institucional. Se destaca el fortalecimiento de relaciones estratégicas, la mejora en los procesos de evaluación y el impulso a la investigación, consolidando la coherencia y eficiencia del quehacer misional.
- **Desarrollo Organizacional:** Se alcanza un 75% de cumplimiento. Aunque se evidencian avances en el desarrollo de capacidades internas (75%) y en la mejora operativa (80%), aún existen oportunidades de fortalecimiento en términos de adaptación institucional, modernización de procesos y consolidación de competencias del talento humano para responder a las nuevas demandas del entorno educativo.
- **Gestión Financiera Eficiente:** Con un 100% de cumplimiento, la perspectiva financiera muestra una gestión sólida y responsable de los recursos, destacándose el avance en la sostenibilidad financiera y la diversificación de fuentes de ingreso. Esto contribuye a garantizar estabilidad presupuestal y respaldo para la ejecución de los objetivos estratégicos del Plan 2024-2027.
- **Recomendación para los Responsables de Indicadores:** Priorizar el monitoreo y la implementación de acciones de mejora en indicadores asociados a acceso equitativo, así como fortalecer el seguimiento preventivo en Desarrollo Organizacional para mitigar posibles desviaciones en el cumplimiento de metas.



¡Muchas Gracias!



Elaboró
CONTRATISTA
Luisa Daniela Badillo Amaya

Revisó
APOYO A SUPERVISOR
Javier Andrés Niño Parrado

Aprobó
SUPERVISOR
Estiben Alejandro Restrepo Mejía