

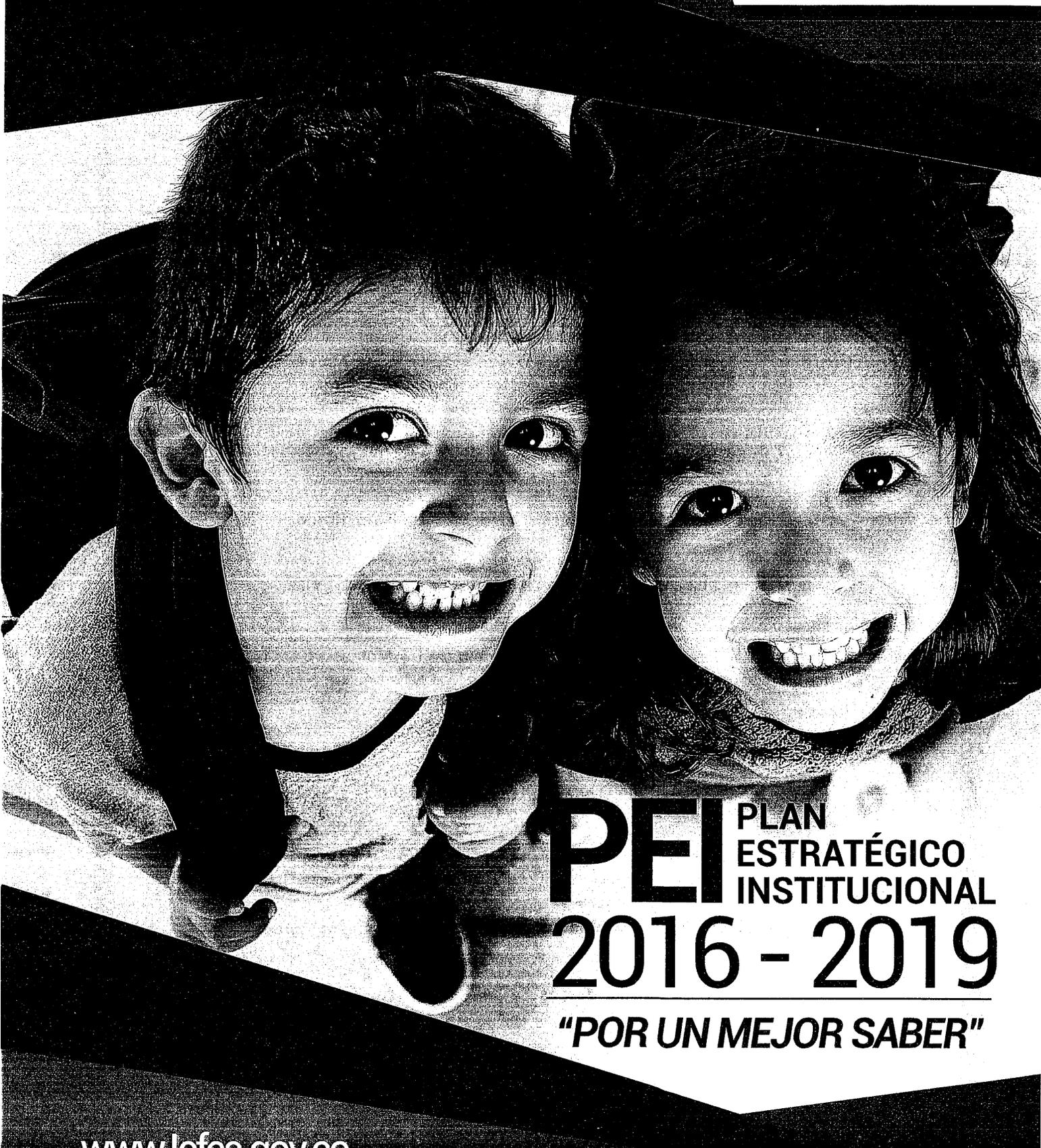


**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

MINEDUCACIÓN

icfes
mejor saber



PEI PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2016 - 2019

"POR UN MEJOR SABER"

www.lcfes.gov.co

EQUIPO DIRECTIVO

Ximena Dueñas Herrera
Dirección General

María Sofía Arango Arango
Secretaría General

Hugo Andrés Gutiérrez Rojas
Dirección de Evaluación

Francia María Del Pilar Jiménez Franco
Dirección de Producción y Operaciones

Ingrid Picón Carrascal
Dirección de Tecnología e Información

Deyra Alejandra Ramírez López
Oficina Asesora de Planeación

Jimmy Lugo Guerrero
Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo (Asesor)

Martha Bibiana Lozano Medina
Oficina Asesora Jurídica

Luis Alberto Camelo Cristancho
Oficina de Control Interno

Luis Eduardo Jaramillo Flechas
Oficina Gestión Proyectos de Investigación (Asesor)

María Mercedes Corcho Caro
Subdirección de Talento Humano

Andrés Ricardo Mancipe González
Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales

Álvaro Alonso Pérez Tirado
Subdirección Financiera y Contable

Cristian Fernando Téllez Piñeres
Subdirección de Estadísticas

Silvana Godoy Mateus
Subdirección de Análisis y Divulgación

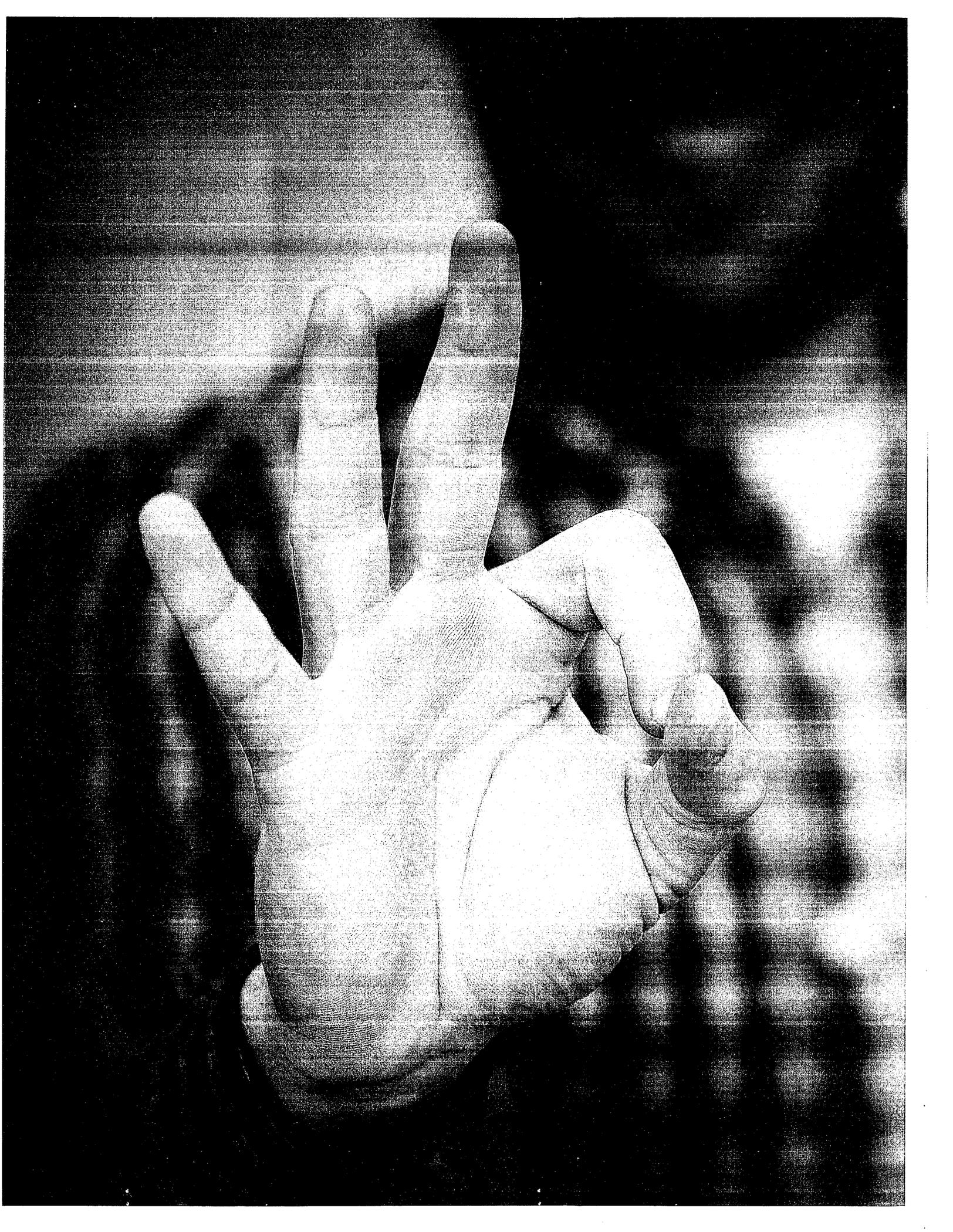
Subdirección de Diseño de Instrumentos

Martha Rosa Sánchez Solano
Subdirección de Aplicación de Instrumentos

Javier Toro
Subdirección de Producción de Instrumentos

Oscar Yovanny Baquero Moreno
Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones

Carlos Andrés Cardona López
Subdirección de Información



CONTENIDO

Carta de nuestra Directora	4
Naturaleza de la Entidad	5
Nuestra organización	8
Nuestro marco estratégico	9
MISIÓN	9
MEGA	9
VALORES	9
Alineación estratégica	11
Nuestro modelo de planeación	14
Diagnóstico	16
MATRIZ DOFA	17
Plataforma Estratégica	23
Mapa Estratégico	23
Objetivos estratégicos	25
Proyectos estratégicos	30
Plataforma Operativa	56
Modelo Estándar de Control Interno - MECI	56
Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	57
SIG – Sistema Integrado de Gestión	59
Matriz alineación objetivos estratégicos – SGC	62

CARTA DE NUESTRA DIRECTORA



Ximena Dueñas Herrera
Directora General

Para el Instituto Colombiano para la Evaluación de su *Plan Estratégico Institucional PEI 2016 – 2019*, resultado de la visión compartida y la construcción colectiva del deber ser del instituto en los próximos 4 años.

El PEI, define la ruta de acción que tendrá la Entidad durante el siguiente cuatrienio, enmarcado en los objetivos y mediciones que adoptan el quehacer del ICFES y las políticas del sector y del Gobierno. Este plan fue construido con base en las experiencias de años anteriores, con un *benchmarking* de otras entidades a nivel mundial similares a las del Instituto y con el deseo prospectivo de nuestra misionalidad. A partir de esto, se definieron, depuraron y filtraron las apuestas estratégicas que convertirán al ICFES en un referente en evaluación y calidad a nivel sectorial, nacional y regional.

Este documento, lleva consigo el deseo de aportar al país, a la sociedad y a todos, un grano de arena en la construcción de una Colombia mejor educada con paz y con equidad. Nuestro modelo de planeación nos permite enfrentar los retos trazados para el cuatrienio que viene y de esta manera, llevar a feliz término todos y cada uno de los objetivos acá definidos que son un aporte en beneficio de la calidad de la educación en Colombia.

Todos los acá involucrados trabajaron denodadamente por presentarles proyectos que contribuyan de manera contundente a hacer un mejor ICFES al servicio del pueblo colombiano y todos lo que así lo requieran.

Por un mejor saber

NATURALEZA DE LA ENTIDAD

El artículo 12 de la Ley 1324 de 2009 establece al Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, ICFES, es una empresa estatal de carácter social del sector Educación Nacional, entidad pública descentralizada del orden nacional, de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

A su vez, define que el ICFES tendrá por objeto ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorar la calidad de la educación. De la misma manera el ICFES podrá realizar otras evaluaciones que le sean encargadas por entidades públicas o privadas y derivar de ellas ingresos, conforme a lo establecido en la Ley 635 de 2000.



En resumen, el Instituto es el encargado de evaluar la calidad, diseñar, implementar, administrar, organizar y controlar la información, los instrumentos y los procesos relacionados con la evaluación de la calidad de los distintos niveles de educación. Además, de promover y realizar estudios e investigaciones de los aspectos cuantitativos y cualitativos del campo de la evaluación.

NUESTRA ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA

INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN - ICFES

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

JUNTA DIRECTIVA

DIRECCIÓN GENERAL

OFICINA ASESORA JURÍDICA

OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES Y MERCADEO

OFICINA DE CONTROL INTERNO

SECRETARÍA GENERAL

UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

SUBDIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

SUBDIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS

SUBDIRECCIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN

SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO DE INSTRUMENTOS

SUBDIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS

SUBDIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DIVULGACIÓN

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

SUBDIRECCIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

SUBDIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE INSTRUMENTOS

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE APLICACIONES

SUBDIRECCIÓN DE INFORMACIÓN

NUESTRO MARCO ESTRATÉGICO



MISIÓN

Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles, y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorarla.

VISIÓN

En el 2025 el ICFES será la entidad referente de la evaluación de la educación en el país con una presencia reconocida internacionalmente por sus resultados en investigación.

MEGA

En el 2019 el ICFES será una entidad que ha incrementado sus ingresos en mínimo un 20% derivados de nuevos proyectos.

CÓDIGO DE ÉTICA Y VALORES PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

1. En el ICFES se trabaja para hacer de la evaluación educativa uno de los principales factores determinantes del mejoramiento de la calidad de la educación.
2. El talento humano del ICFES es su capital más valioso, por lo cual en el Instituto se promueve el trabajo participativo y comprometido en procura de definir y lograr metas claras y compartidas.
3. Los integrantes del ICFES trabajan de acuerdo con altos estándares de calidad en todas y cada una de las actividades que desarrollan en procura de afianzar cada vez más su liderazgo y reconocimiento nacional e internacional.
4. En el ICFES se diseñan y realizan las evaluaciones con altos estándares técnicos y se adoptan las mejores prácticas que responden a los requerimientos de los actores de la educación y de sus clientes, y cuyos resultados se comunican de manera clara, oportuna y eficaz.

VALORES

Los valores éticos representan las bases de todas nuestras actividades. Nuestros valores le dan dirección a las políticas del ICFES y sirven como un espejo para nuestra cultura empresarial:

Calidad técnica:

Tenemos un conocimiento técnico especializado en el campo de la evaluación educativa que actualizamos en forma permanente, a través del cual generamos altos niveles de competencia y estándares internacionales, para el servicio de la sociedad colombiana.

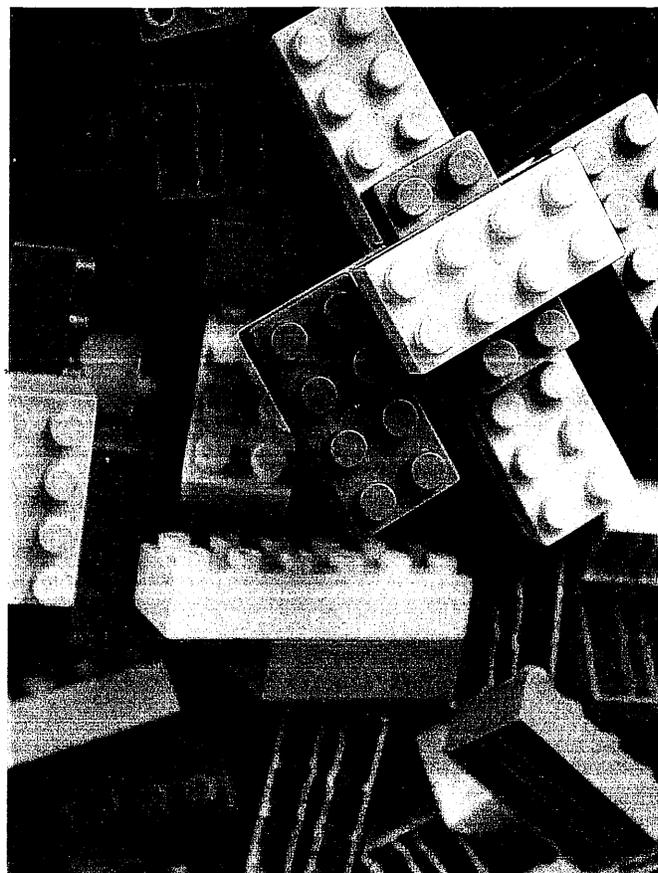
Somos rigurosos en el desempeño de nuestras funciones. Trabajamos con idoneidad y buscamos realizar nuestras acciones de forma pertinente. Somos confiables, independientes y objetivos.

Innovación:

Entendemos que los altos niveles de calidad de nuestros productos solo se logran con la participación activa de todos los ejecutores en el esfuerzo de innovación y mejoramiento. Tenemos un enfoque creativo, flexible y sólido para desarrollar el conocimiento y los servicios que hacen parte de nuestra misión institucional.

Responsabilidad:

Reconocemos y respondemos por las consecuencias de nuestras acciones y omisiones individuales y colectivas.



Eficiencia:

Mejoramos continuamente nuestros recursos y talentos para maximizar los resultados. Como institución de servicio público vinculada al Ministerio de Educación Nacional, en el ICFES interactuamos con diversos actores de la educación para responder oportuna y eficientemente a sus necesidades y expectativas en el campo de la evaluación educativa. A nivel de los procesos de apoyo, nos esmeramos por atender en forma oportuna los requerimientos de servicio que se presentan.

Transparencia:

Los integrantes del ICFES fundamentamos la transparencia de todas las actuaciones y decisiones que desarrollamos en ejercicio de nuestras responsabilidades, enmarcados en las políticas, directrices y lineamientos del Código de Ética y valores.

.....

Servicio:

Conocemos y entendemos las necesidades de nuestros usuarios y buscamos satisfacer sus requerimientos. Atendemos con amabilidad y respeto las solicitudes y necesidades de los usuarios internos y externos. La calidad del servicio es valorada por la actitud humana que expresamos al prestarlo.

Compromiso:

Creemos en la importancia de nuestra labor para la contribución al mejoramiento de la calidad de la educación. Reconocemos y asumimos como propios los objetivos y metas de la organización, con una actitud reflexiva y de disposición permanente, de modo reconocemos a cada persona como parte importante de la Institución.

Estamos comprometidos cuando conocemos y asumimos como propia la estrategia del ICFES, y orientamos todas nuestras actuaciones hacia el mejoramiento continuo de los procesos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, aplicando nuestro mejor esfuerzo y procediendo de manera leal y analítica.

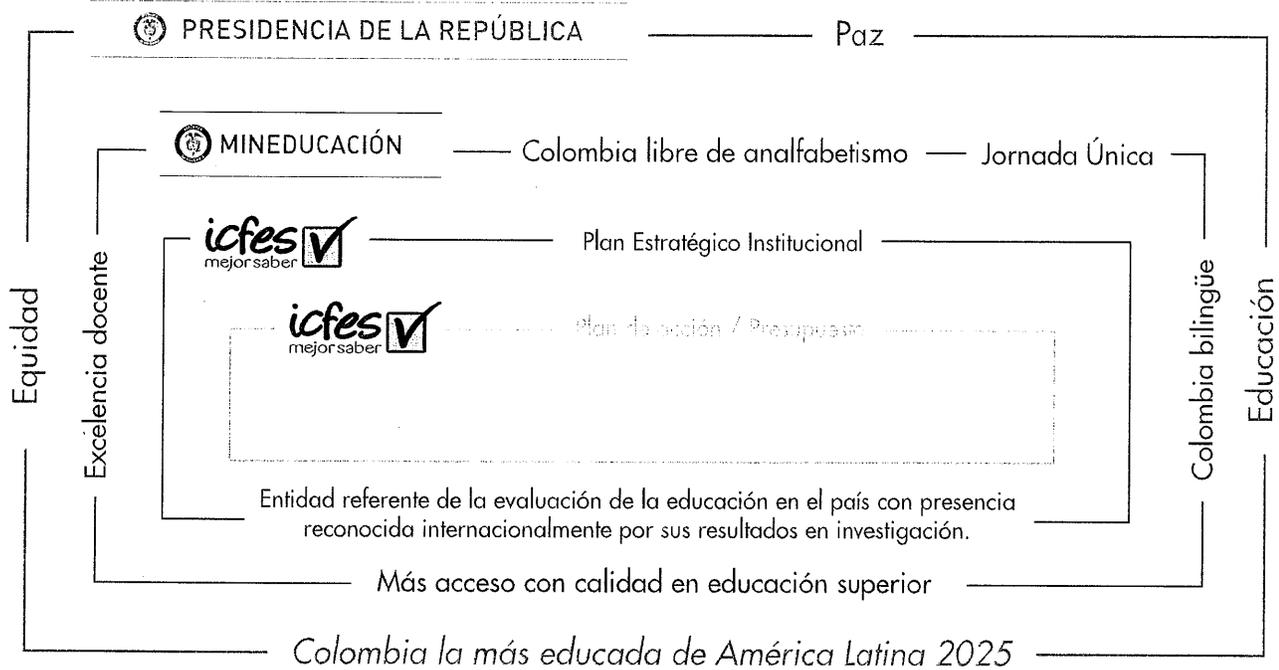
Respeto:

Reconocemos y aceptamos al otro, en su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos, entre otros. Respetamos la diferencia en los comportamientos individuales y colectivos, el pluralismo entre los actores de la educación y de las comunidades nacionales, valorando su identidad sin vulnerar sus derechos.

.....



ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



El Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: todos por un nuevo país, tiene como objetivo "construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno Nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible".

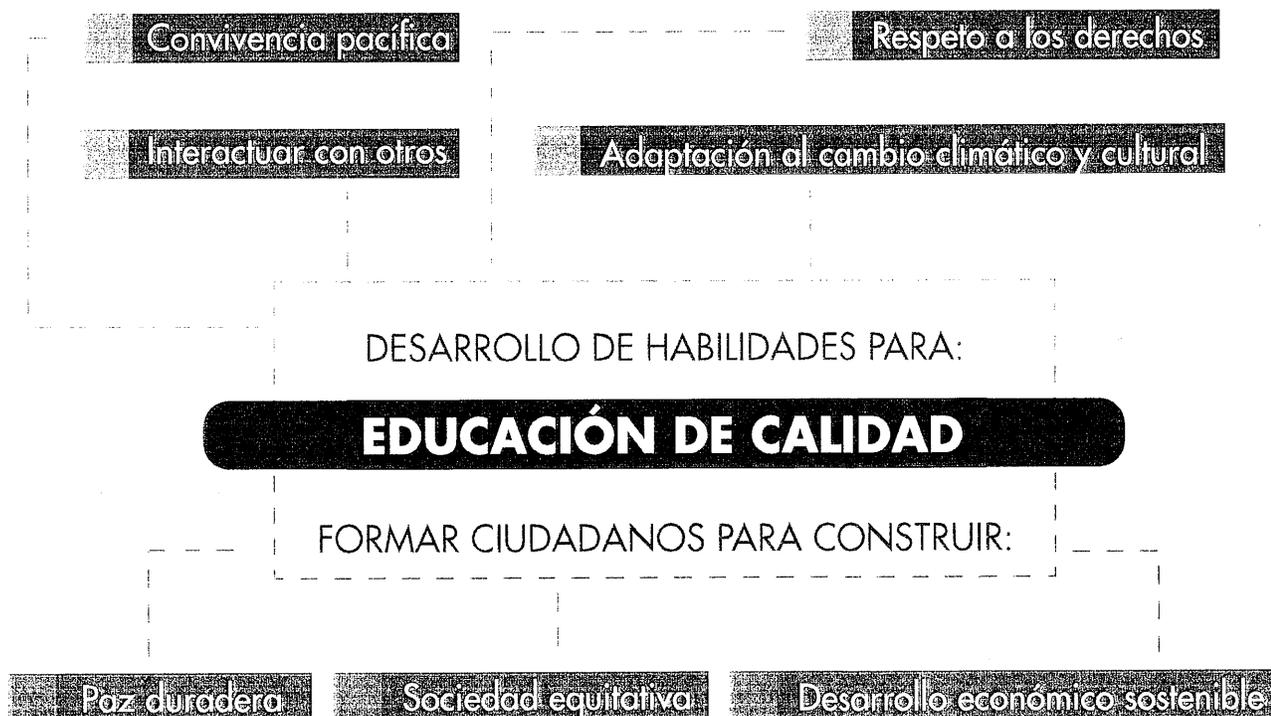
"La educación, precisamente el tercer pilar de este plan, se concibe como el más poderoso instrumento de igualdad de la sociedad. La educación no solo nivela, sino que abre puertas de progreso, y mejora la calidad de la democracia. Una población educada puede aprovechar las oportunidades económicas

que se le presentan, y tiene mayores capacidades para participar en el sistema político, en la economía de mercado y en la defensa de sus propios derechos. Las grandes revoluciones sociales observadas en los países de desarrollo reciente invariablemente han estado asociadas a grandes transformaciones educativas" (DNP, 2014)

El gobierno nacional, busca en los próximos cuatro años, avanzar en la "conformación de un sistema educativo universal de calidad, que potencie y explote los talentos propios para el beneficio individual y de la sociedad en su conjunto" (DNP, 2014) y en este sistema el papel que juega el ICFES relacionado con la evaluación de la educación en todos sus niveles es muy importante.

A continuación presentamos un gráfico que visualiza de manera esquemática el objetivo perseguido en este nuevo plan de desarrollo:

MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD



Fuente: elaboración propia a partir del análisis del documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Para potencializar el pilar de la educación, el Plan Nacional de Desarrollo define la siguiente visión:

“Colombia será un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades.”

El alcance de la visión propuesta se logra mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Cerrar las brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.
- Formar una sociedad integral moderna e incluyente que respeta a sus individuos, que genera un crecimiento sostenible y un estado que hace efectivo el goce de sus derechos”.

Para lograr estos objetivos, el Ministerio de Educación dentro de su direccionamiento estratégico formuló un propósito superior *“En el 2025 Colombia tendrá un sistema de educación de alta calidad para todos”*.

La educación generará igualdad de oportunidades y desarrollo económico, permitiendo la transformación social del país, mayor equidad y la consolidación de la paz. Participarán de este proceso -en el cual la Educación será la principal prioridad nacional- los padres de familia, los niños y jóvenes, profesores, gobierno, y la sociedad civil. Habrá una financiación adecuada para tener la mejor educación de América Latina.

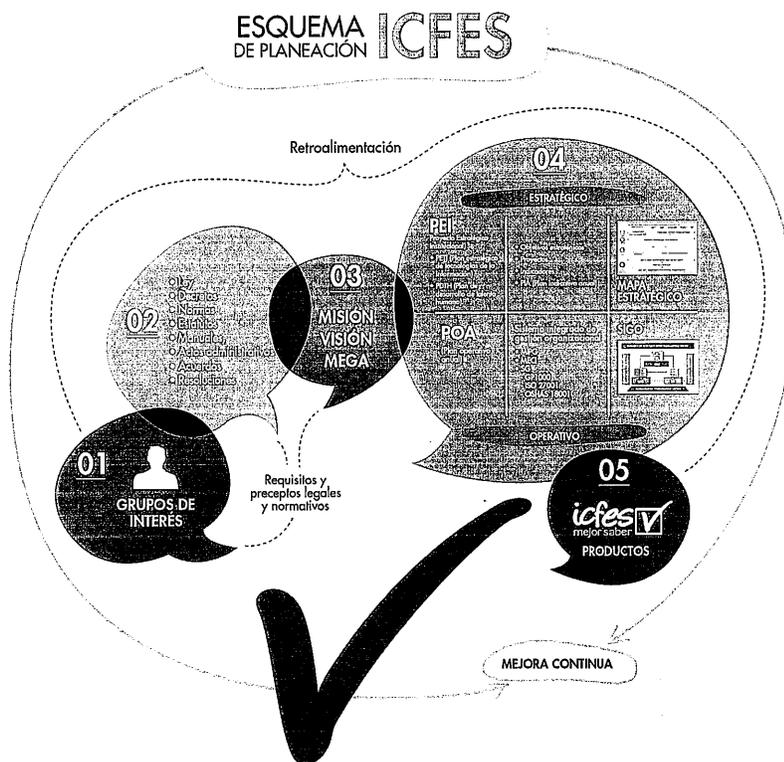
Las líneas de acción para lograrlo son:

- Excelencia docente
- Colombia bilingüe
- Colombia libre de analfabetismo
- Jornada única
- Acceso a la Educación Superior con calidad

El ICFES durante el año 2015 realizó un proceso de redireccionamiento estratégico participativo cuyo resultado principal se plasma en un mapa estratégico que contiene objetivos orientados a impactar las líneas de acción sectorial así como a fortalecer el desarrollo institucional.

NUESTRO MODELO DE PLANEACIÓN

El ICFES dando cumplimiento a la misión y para lograr la visión trazada, realiza una gestión estratégica y operativa que contempla el día a día institucional y la enmarca dentro de los procesos y procedimientos que el Estado ha establecido y como tal son sujeto de control.



El modelo de planeación institucional del ICFES, se fundamenta en la generación de valor y satisfacción de los servicios y necesidades de sus grupos de interés (Ministerio de Educación, Secretarías de Educación, evaluados, instituciones de educación básica, media y superior, entidades públicas y privadas, estudiantes, docentes, servidores públicos, proveedores, organismos de control, medios de comunicación, investigadores, comunidad en general). Es por esto,

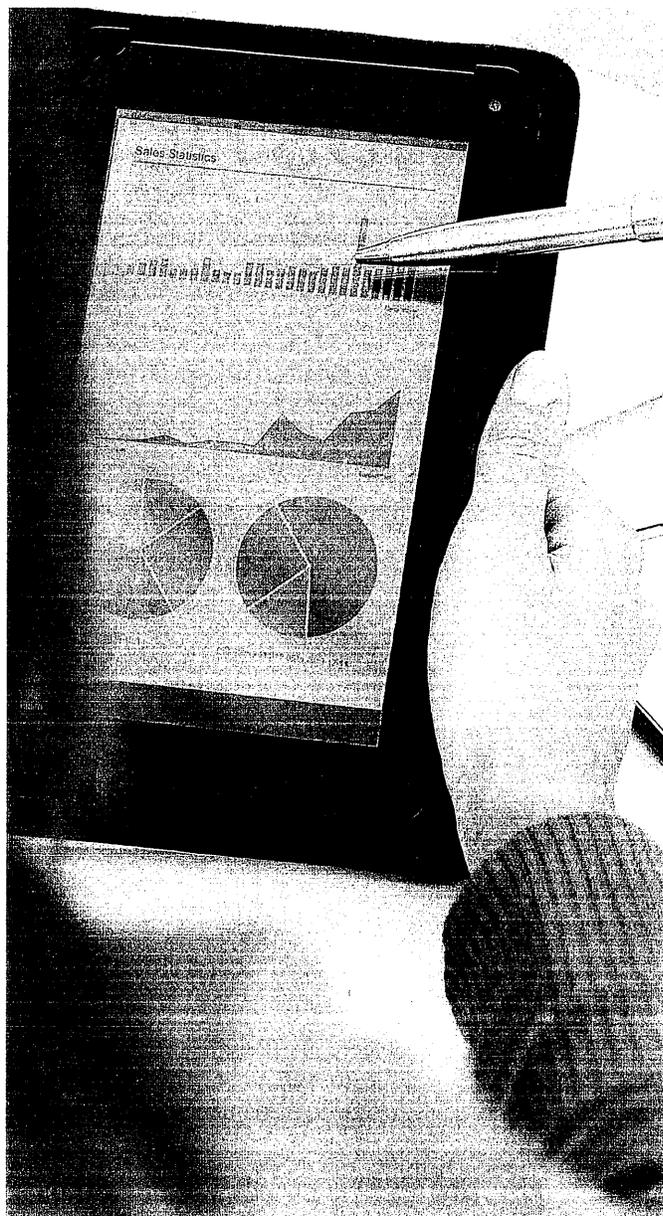
que el modelo parte de los requerimientos de estos actores, así como de los requisitos y preceptos legales y normativos que le aplican a la entidad con el fin de cumplir la misión establecida por ley; se ejecuta en concordancia con su misión, visión y megas y se desarrolla en un eje operativo y otro estratégico, de los cuales se desprenden los conceptos, proyectos y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, el eje estratégico traza la ruta de acción y define proyectos, objetivos e indicadores que la entidad ejecutará entre 2016 y 2019, periodo para el cual está definido el presente PEI. Estos a su vez, se desglosarán en Planes Indicativos Anuales – PIA, los cuales permitirán realizar el seguimiento al cumplimiento de los retos establecidos. Es de resaltar, que este eje es el resultado de la construcción colectiva de todas las áreas del Instituto.

Ahora bien, del eje operativo se desprenden los aspectos relacionados con los sistemas de planeación y gestión (MECI, MIPG, SGC, entre otros), los cuales constituyen el aspecto funcional, operativo y de reportes de la entidad, que a su vez ya están integrados en los procesos, subprocesos y procedimientos de la Entidad.

De igual forma, el modelo contempla la entrega a satisfacción de todos los servicios que presta el ICFES, en el marco de la retroalimentación de sus grupos de interés y de una cultura de mejora continua de la gestión institucional.

En conclusión, para el ICFES una correcta planeación es el pilar principal para cumplir con la visión institucional, los preceptos normativos y los retos propuestos en las megas y en los horizontes de tiempo de cada PEI.



DIAGNÓSTICO

El resultado del diagnóstico estratégico se encuentra focalizado en la necesidad imperante de consecución de nuevos clientes, darle una mirada y un matiz internacional a la presencia del ICFES y unos procesos de divulgación en todos los sentidos donde prima la investigación.

Así las cosas, se observa como los objetivos trazados en el mapa estratégico y que por ende se convierten en proyectos que alimentan el plan, tienen la impronta resultante de la matriz DOFA.

Es claro que no se deben descartar ni mucho menos restar la importancia que como resultado de este ejercicio arrojan otros objetivos pero, la idea es resaltar el eje que prima en los resultados observados.

Con esto es fácil deducir el querer de los grupos de interés y de la misma Institución de abrir nuevos mercados, ampliar su portafolio, conseguir nuevos clientes y ante todo bajo la misionalidad de la investigación, también hacer presencia internacional.

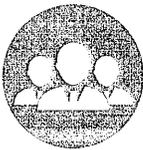
Es entonces el reto de este PEI abrir nuevos caminos para la Institución, donde la gestión y el valor agregado primen en todas las actuaciones organizacionales y se inicie el camino de una nueva dinámica para el Instituto.

MATRIZ DOFA

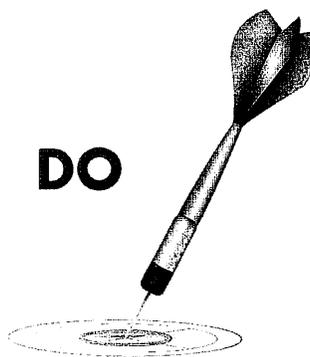
DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1 La estructura actual no corresponde a la estructura propuesta en el plan estratégico vigente	F1 Alta capacidad de diseño, control y logística
D2 La subdirección de diseño y producción de instrumentos depende de direcciones diferentes	F2 exclusividad para realizar las pruebas de estado con lo que el ICFES asegura en gran medida su sostenibilidad
D3 Redundancia o duplicidad de funciones como es el caso de divulgaciones, comunicaciones y atención al ciudadano, funciones iguales hacia fuera.	F3 Competencias notorias en la definición de métodos, metodologías e indicadores de calidad ejecutiva.
D4 Tanto la oficina de investigaciones como análisis y divulgación hacen análisis e investigación	F4 destrezas sobresalientes en el diseño, construcción, aplicación y análisis de pruebas y difusión de resultados
D5 Las cuantiosas inversiones en las licitaciones de logística solo para una vigencia donde limitan la participación de más oferentes y en el mercado solo existe uno	F5 Cadena de valor altamente especializada
D6 La carga de contratar el personal temporal y la logística debido a que se conoce la información solo con un mes de anterioridad a la aplicación de la prueba.	F6 Conocimiento en cada eslabón de la cadena de valor
D7 Represamiento y esfuerzos individuales al acercarse la fecha de la prueba y presiones	F7 Largos periodos de maduración de pruebas
D8 Falta información con respecto al P&G de los proyectos	F8 Marca que goza de credibilidad y posicionamiento
D9 No se cuenta con un área comercial para una estrategia del tópic comercial agresiva	F9 Sana situación financiera
D10 Alto número de contratistas apoyando funciones propias de la entidad	F10 desarrollos tecnológicos in house
D11 Debilidad en la ejecución y planeamientos de los proyectos con sus respectivos cronogramas	

OPORTUNIDADES	Estrategia D@	Estrategia F@
O1 La ley reconoce la importancia de la información y la difusión de resultados y promueve la investigación sobre factores que inciden en el mejoramiento de la educación.	O1D3 Fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés	O1F5 Posicionar la investigación del Instituto
O2 Aumentar los servicios a nivel nacional y proyectarse internacionalmente	O2D9 Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente	O2F6 Fortalecer y posicionar el proceso de investigación
O3 Las evaluaciones de la educación cada vez más se convierten en un insumo estratégico para la evaluación de políticas públicas de educación	O3D4 divulgar y analizar resultados en investigación o grupos de interés	O3F4 Potenciar la divulgación de lo misional
O4 Incursión en nuevos mercados	O4D9 Incursionar en nuevos mercados	O4F9 Fortalecer la toma de decisiones a partir de la información financiera
O5 Participación en consorcios para la realización de proyectos de especial trascendencia que realicen pruebas y estudios internacionales de calidad de la educación	O5D9 incursionar nuevos mercados nacionales e internacionales	O5F1 Fortalecer los procesos administrativos
AMENAZAS	Estrategia DA	Estrategia FA
A1 Alto riesgo reputacional ante el incumplimiento de fechas y filtración de información	A1D9 Fortalecer divulgación de información relevante para los grupos de interés	A1F6 Optimizar los procesos misionales
A2 Modificaciones legales para que la realización de pruebas de estado no sea de exclusividad del ICFES	A2D11 innovar y general calidad en el instituto	A2F10 valor agregado desde la tecnología
A3 Las funciones de evaluación de la educación sean asignadas al MEN	A3D10 Fortalecer aspectos misionales	A3F10 Fortalecer el uso de las tecnologías
A4 Fuga del talento humano ya formado por el ICFES	A4D11 Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización	A4F5 Atraer y retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos

Una vez determinadas las estrategias, se determinaron los objetivos estratégicos como se presenta a continuación:



Perspectiva Clientes



DO

ESTRATEGIAS

O2D9

IncurSIONAR en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente.

IO4D9

IncurSIONAR en nuevos mercados.

O5D9

IncurSIONAR nuevos mercados nacionales e internacionales.

OBJETIVO

OE 01

IncurSIONAR en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente.



**DO,
FO,
DA**

ESTRATEGIAS

O1D3

Fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés.

IO4D9

IncurSIONAR en nuevos mercados.

A1D9

Fortalecer divulgación de información relevante para los grupos de interés.

O5D9

IncurSIONAR nuevos mercados nacionales e internacionales.

O3F4

Potenciar la divulgación de lo misional.

OBJETIVO

OE 02

Fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés.



Perspectiva Financiera

DO



ESTRATEGIAS

O4F9

Fortalecer la toma de decisiones a partir de la información financiera.



OBJETIVO

OE 03

Fortalecer la toma de decisiones a partir de la información financiera.



Perspectiva Procesos Internos

**FO,
DA,
FA**



ESTRATEGIAS

A3D10

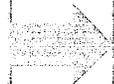
Fortalecer aspectos misionales.

A1F6

Optimizar los procesos misionales.

O3F4

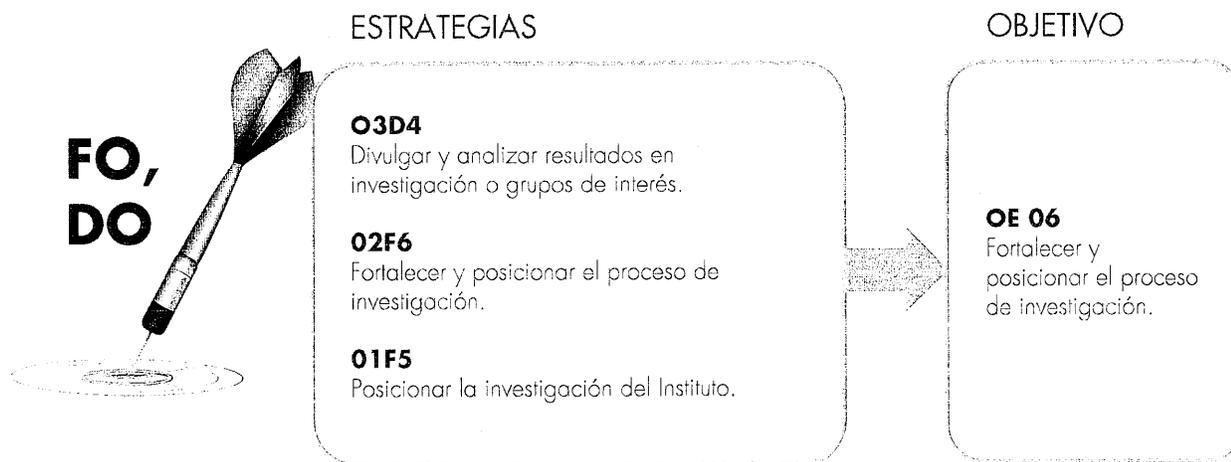
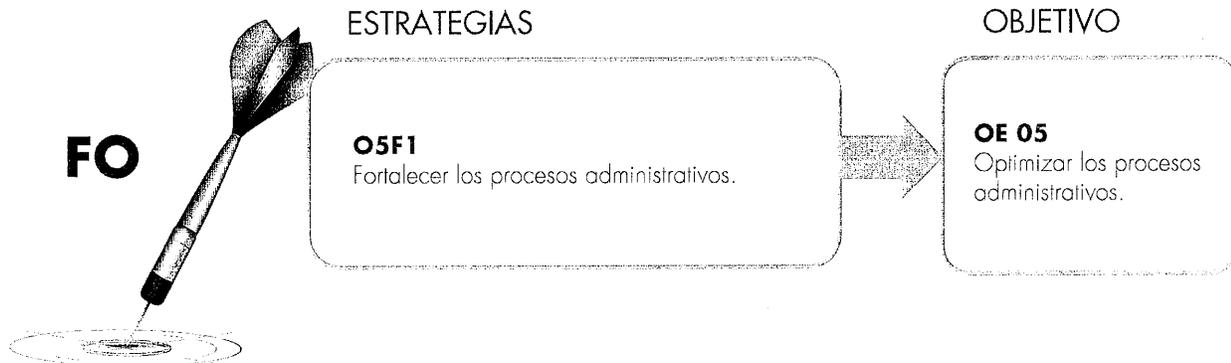
Potenciar la divulgación de lo misional.



OBJETIVO

OE 04

Optimizar los procesos misionales.





Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional

DA



ESTRATEGIAS

A4D11

Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización.

A2D11

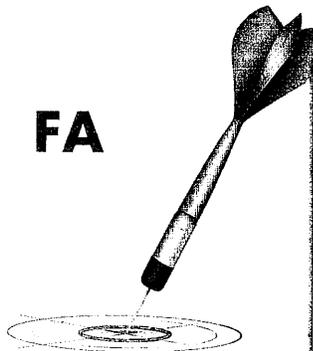
Innovar y general calidad en el instituto.

OBJETIVO

OE 07

Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización .

FA



ESTRATEGIAS

A2F10

Valor agregado desde la tecnología.

A4F5

Atraer y retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridas.

A3F10

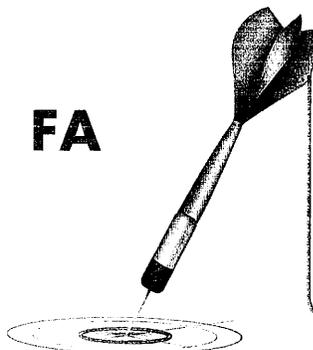
Fortalecer el uso de las tecnologías.

OBJETIVO

OE 08

Fortalecer el uso de la tecnología.

FA



ESTRATEGIAS

A4F5

Atraer y retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos.

OBJETIVO

OE 09

Atraer, retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

MAPA ESTRATÉGICO

Partiendo de la Mega se revisaron las prioridades estratégicas fundamentales del ICFES. Este ejercicio no solo obedeció a un propósito fundamental de priorización, sino que además constituyó el alineamiento general de la estrategia y Mega del ICFES con la estrategia sectorial y de gobierno. Como resultado del ejercicio, se establecieron los siguientes ejes estratégicos:

Estrategia misional:

Lineamientos sectoriales de Excelencia Docente, Colombia Bilingüe, Más Acceso con Calidad en

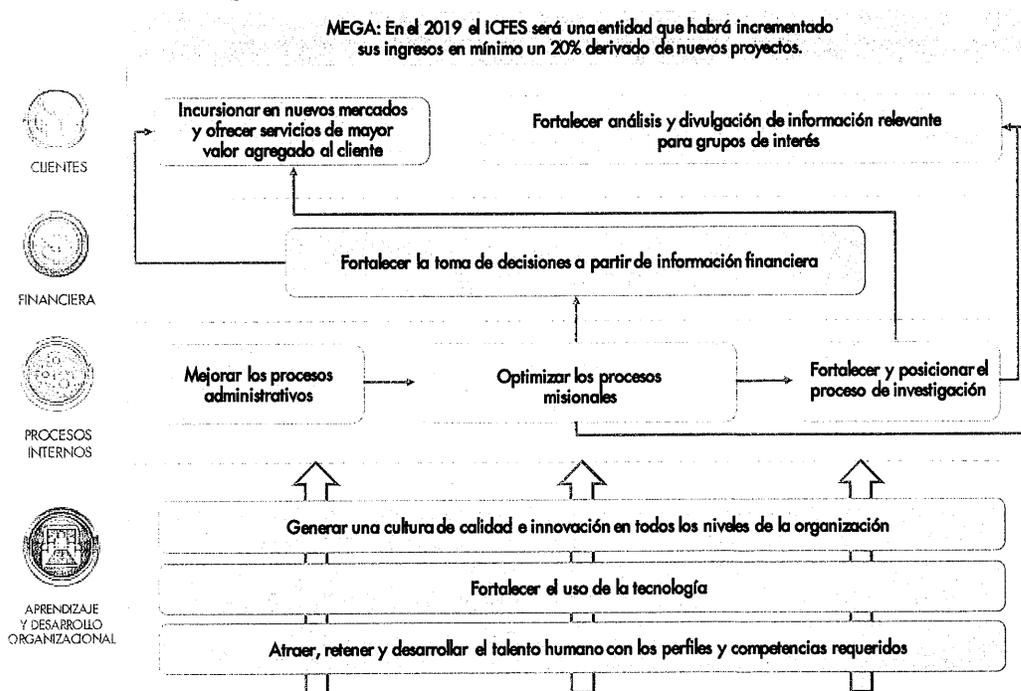
Educación Superior, Colombia Libre de Analfabetismo, y Jornada Única.

Estrategia de sostenibilidad:

Eje estratégico de desarrollo institucional.

Posteriormente, se definieron los objetivos estratégicos por perspectiva, de acuerdo a la metodología del *balanced scorecard* de Norton y Kaplan¹ como se presenta en el siguiente mapa:

Mapa Estratégico 2016 - 2019



El mapa estratégico² ilustrado constituye una herramienta valiosa para interpretar, comunicar y socializar la estrategia. Además, fue la herramienta central alrededor de la cual se desarrolló el proceso mismo de revisión y reformulación de la estrategia y sus correspondientes elementos constitutivos.

Cabe anotar que el esquema clásico de Kaplan y Norton contempla una causalidad que abarca en forma ordenada, de abajo hacia arriba, las perspectivas de aprendizaje y desarrollo, procesos internos, cliente y financiera. Esta estructura es apropiada y suele ser usada para organizaciones con ánimo de lucro, en las que el fin último de la generación de valor para los accionistas puede ser un objetivo razonable y coherente con su misión. El ordenamiento del mapa pone de manifiesto que la finalidad del Instituto no es el retorno financiero sino la generación de valor para sus stakeholders, usuarios y beneficiarios. En este orden de ideas, los objetivos de tipo financiero constituyen medios para lograr objetivos más altos de valor para el cliente, más que unos fines en sí mismos.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos cumplen una finalidad y una utilidad por sí mismos, por separado. Cada uno es además parte de un sistema interrelacionado que apunta al logro de sinergias mediante la implementación combinada de todas las iniciativas.

El mapa estratégico también evidencia las relaciones de causa-efecto entre las diferentes perspectivas y sus correspondientes objetivos. En síntesis, como lo ilustra el mapa, la estrategia del ICFES busca de forma encadenada:

• **Aprendizaje y desarrollo organizacional:**

Desarrollar recursos estratégicos y capacidades institucionales que redunden en competencias distintivas en el mediano plazo.

• **Procesos internos:**

Aprovechar dichos recursos y capacidades para optimizar sus procesos operativos y administrativos.

• **Financiera:**

Capitalizar sobre la ejecución efectiva de tales procesos, optimizados, de forma que se asegure la rentabilidad de la operación y se racionalicen los recursos de capital.

• **Cliente:**

Emplear los recursos de capital para llevar de forma efectiva la propuesta de valor a los clientes del ICFES. Como se puede observar el mapa estratégico se resume así:

MEGA	EJES	LINEAMIENTOS SECTORIALES	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	2	5	4	9

2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*: Boston: Harvard Business School Press.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Perspectiva Cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1

Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente.

Por medio de este objetivo, el ICFES pretende implementar una estrategia de ampliación y diversificación del portafolio que le permita alcanzar no solo resultados tangibles en cuanto a desarrollo institucional sino incrementar los recursos financieros por venta de otros servicios diferenciados, con un mayor valor agregado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2

Fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés

Por medio de este objetivo, el ICFES cumple esencialmente con su mandato misional de posicionarse como referente en evaluación de la educación y en la generación de insumos para asegurar la calidad educativa. Sin embargo, busca fortalecer la relación con los grupos de interés a través del fácil acceso a información pertinente que apoye la toma de decisiones de los mismos.

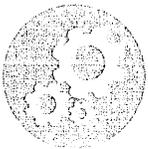


Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3

**Fortalecer la toma de decisiones
a partir de información financiera**

Este objetivo es transversal a todos los ejes estratégicos, y obedece a una necesidad manifiesta de contar con un sistema de información financiera que permita hacer seguimiento y tomar decisiones basadas en un costeo confiable de los proyectos y servicios ofrecidos. El cumplimiento del objetivo permitirá entre otros establecer la rentabilidad por prueba, cuantificar los niveles de compromiso y obligación, y hacer un mejor control a los pagos.



Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

Optimizar los procesos misionales

Este objetivo también es transversal a todos los ejes estratégicos, puesto que no solo hace referencia a los temas misionales, como su misma definición lo sugiere, sino que se relaciona claramente con procesos pertinentes para la ampliación de la oferta propuesta como objetivo de desarrollo institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5

Optimizar los procesos administrativos

Con especial énfasis en aquellos procesos que soportarán la estrategia comercial de ampliación y diversificación de portafolio, este objetivo apunta a la optimización de los procesos de contratación de proveedores. Para ello, se ejecutarán y monitorearán estrechamente el plan anual de contratación y los procesos relacionados con convocatorias públicas. Para cumplir este objetivo, se propuso el siguiente proyecto: Desarrollo estratégico de proveedores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6

Fortalecer y posicionar
el proceso de investigación

Este es otro objetivo por medio del cual el ICFES cumple con su mandato misional de posicionarse como referente en evaluación de la educación y en la generación de insumos para asegurar la calidad educativa. Además de brindar la información de calidad como lo ha venido haciendo, el objetivo manifiesta una intención de producir y socializar conocimiento, apuntándole al posicionamiento como institución de análisis, investigación y producción de información de calidad.



Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 7

Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización

Este objetivo es transversal a todos los ejes estratégicos, y apunta a la consolidación de una organización innovadora, enfocada a un aprendizaje continuo, y centrada en la calidad de sus procesos y servicios. El logro del objetivo permitirá capitalizar sobre los aprendizajes de cada trabajo, fomentar la proactividad individual y colectiva, y en general propiciar la innovación en todas las instancias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 8

Fortalecer el uso de la tecnología

También transversal a todos los ejes estratégicos, este objetivo soporta y facilita el cumplimiento de los objetivos anteriores, pues provee las herramientas tecnológicas que permitirán su implementación efectiva. El objetivo se logrará mediante la implementación exitosa de los diferentes sistemas y plataformas de gestión de información y seguimiento de procesos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 9

**Atraer, retener y desarrollar el talento humano
con los perfiles y competencias requeridos.**

Finalmente, y también de forma transversal a todos los ejes estratégicos, este objetivo es el fundamento que permite el cumplimiento de todos los objetivos definidos para el plan estratégico.

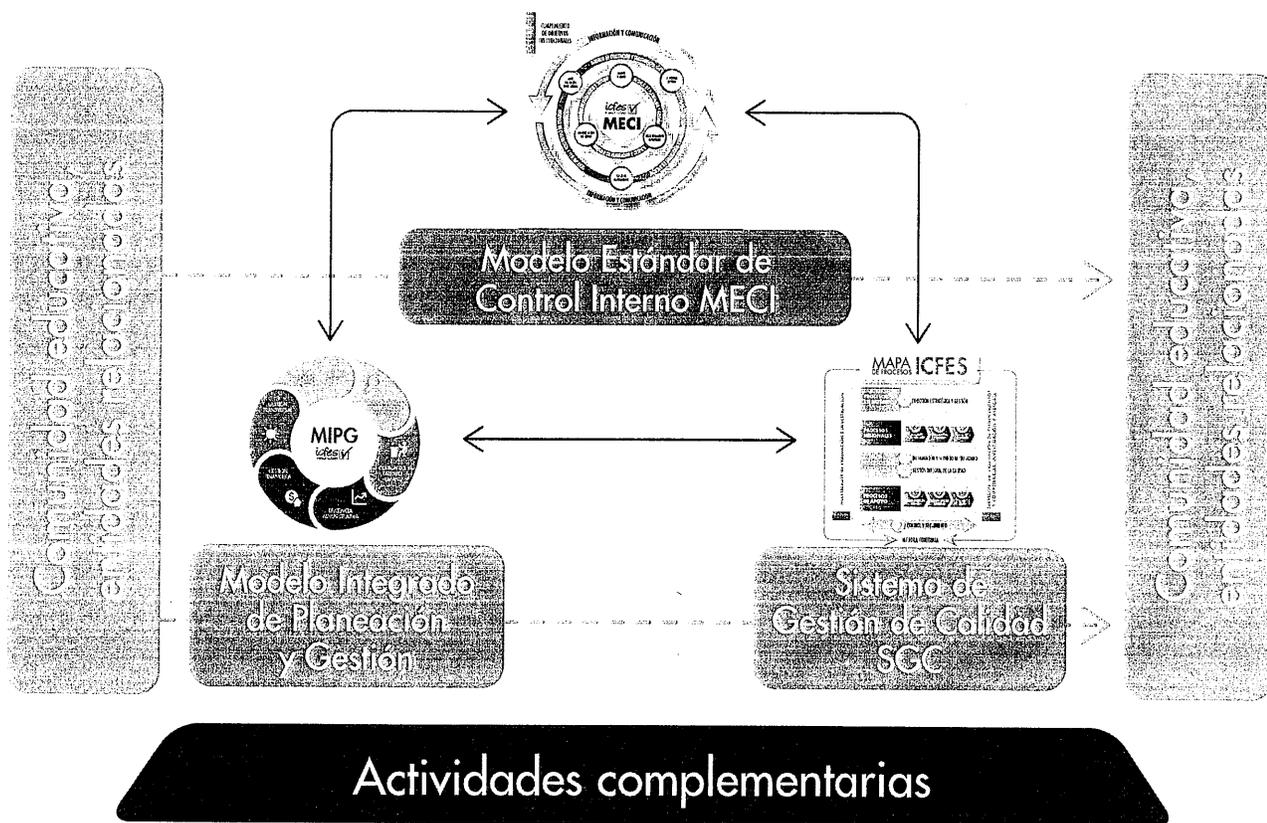


PLATAFORMA OPERATIVA

La gestión operativa en el ICFES se realiza a través del Sistema Integrado de Gestión Organizacional – SIGO que se compone de los siguientes instrumentos:

- Modelo Estándar de Control Interno - MECI
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG
- Sistemas integrados de gestión - SIG

SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL - SIGO



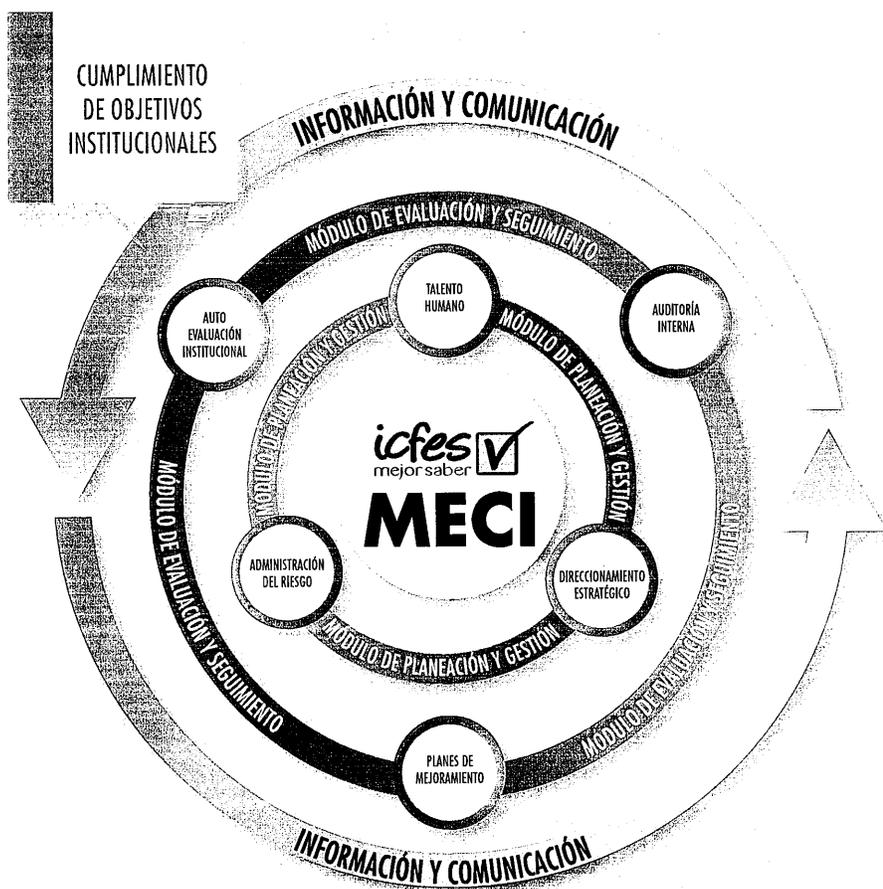
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECI -

El Modelo Estándar de Control Interno "proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran"³.

El MECI está compuesto por dos módulos de control y un eje transversal como se presentan en el siguiente gráfico:

- El módulo Control de Planeación y Gestión agrupa los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas así como los aspectos que permiten el desarrollo institucional: Talento humano, Direccionamiento estratégico y Administración del riesgo.

- El módulo Evaluación y Seguimiento agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento: Auditoría interna, planes de mejoramiento y autoevaluación institucional.



- El Eje Transversal relacionado con Información y Comunicación tiene una dimensión estratégica fundamental vinculando a la entidad con su entorno y facilitando la ejecución de las operaciones internas. A través de este eje se busca la mejora en la transparencia al ciudadano.

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión articula el quehacer de las entidades, mediante los lineamientos de las políticas de desarrollo administrativo y el monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional. El ICFES incluye un componente adicional denominado gestión transversal en el que se incluyen las actividades de control interno.

Con respecto a la **gestión misional**, es una política orientada a la consecución de las metas del Sector y de la entidad con el fin de dar cumplimiento a la misión institucional.

La política de **transparencia, participación y servicio al ciudadano** busca el acercamiento del Estado al ciudadano, generando espacios de participación, acceso a la información y un óptimo servicio al ciudadano.

Con el fin de generar el desarrollo y cualificación de los servidores públicos, la política de **gestión del talento humano** incluye temas relacionados con planes de capacitación, bienestar, incentivos, clima y plan estratégico de recursos humanos.



La política de **eficiencia administrativa** está orientada a la identificación, racionalización, simplificación y automatización de trámites, procesos, procedimientos y servicios así como a contar con entidades eficientes.

La **gestión financiera** es una política orientada a la programación y control de las operaciones financieras y abarca temas relacionados con la adquisición de bienes y servicios, proyectos de inversión y ejecución presupuestal.

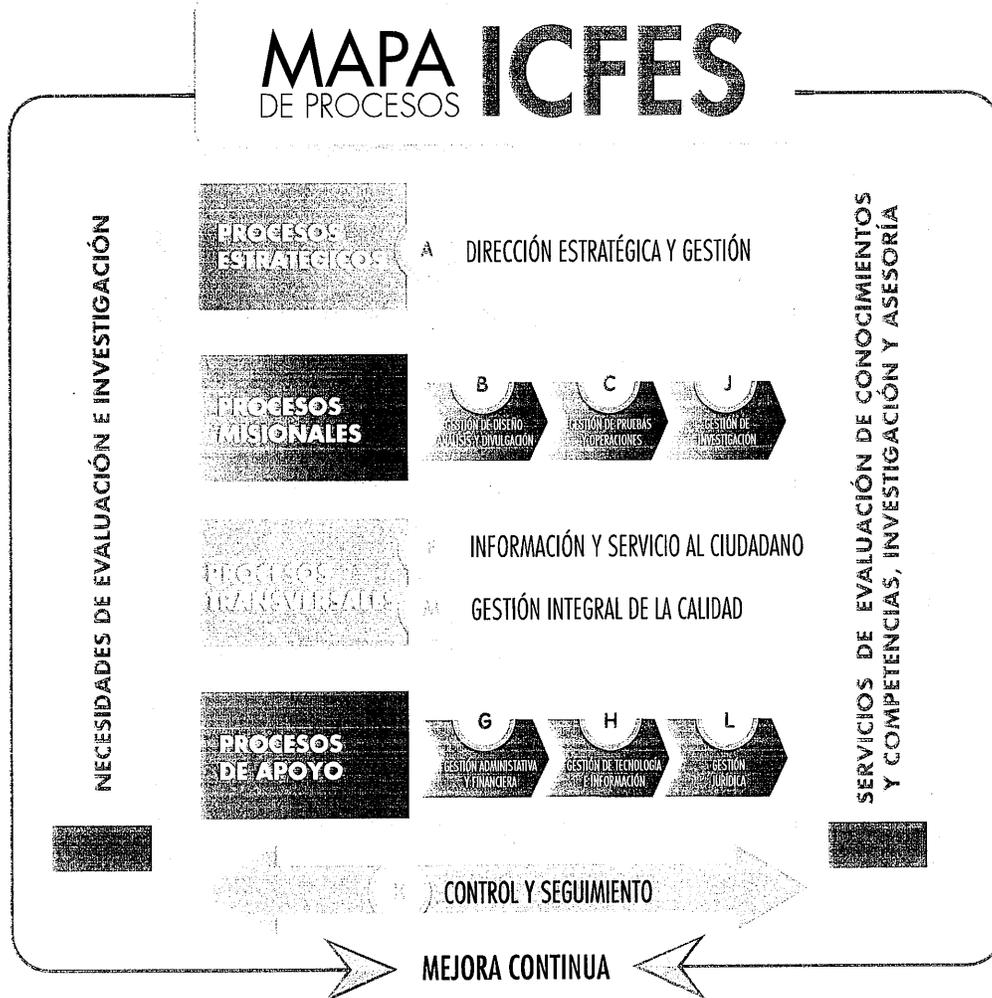
El MIPG en el ICFES se ha convertido en una herramienta institucional que orienta el ejercicio de planeación institucional.

SIG – SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El Sistema de gestión de calidad tiene como alcance *“la gestión para la prestación del servicio de evaluación de la calidad de la educación en todos sus niveles y la gestión de la investigación sobre los factores que afectan la calidad de la misma”* y está orientado a satisfacer las expectativas de los clientes mediante la aplicación de los requisitos de

las Normas Técnicas de Calidad GP 1000:2009 e ISO 9001-20x08.

El SGC del Instituto, involucra los siguientes procesos que se encuentran documentados de acuerdo con los lineamientos de la Norma.



MATRIZ ALINEACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – SGC

Como parte del proceso de redireccionamiento, se realizó una matriz que refleje la alineación de los objetivos estratégicos formulados con los objetivos actuales del sistema de gestión de calidad, como se presenta a continuación:

OBJETIVOS	Eleva el nivel de satisfacción de los públicos de interés	Lograr reconocimiento como entidad experta independiente en la evaluación de logros, competencias y conocimientos	Garantizar la capacidad de los procesos
1. Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente.	✓	✓	
2. Fortalecer análisis y divulgación de información relevante para grupos de interés.	✓	✓	
3. Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera.			✓
4. Optimizar los procesos misionales.	✓	✓	✓
5. Mejorar los procesos administrativos.			✓
6. Fortalecer y posicionar el proceso de investigación.	✓	✓	✓
7. Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización.			✓
8. Fortalecer el uso de la tecnología.			✓
9. Atraer, retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos.			✓

Adicionalmente, se correlacionaron los objetivos estratégicos con los procesos y subprocesos del sistema:

Tipo	Proceso	Código	Subproceso	Objetivo estratégico
Procesos estratégicos y de gestión	Dirección estratégica y gestión	A1	Planeación y desarrollo	OEF3. Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera
		A4	Comunicación, publicaciones e imagen	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		A6	Gestión de proyectos especiales	OECT. Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de valor agregado al cliente
Procesos misionales	Gestión de diseño, análisis y divulgación	B2	Diseño de instrumentos	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		B3	Análisis y divulgación	OEC2. Fortalecer análisis y divulgación de información
	Gestión de pruebas y operaciones	C1	Construcción y mantenimiento de ítems	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C2	Armado y edición	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C3	Aseguramiento de recursos	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C4	Registro	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C5	Aplicación	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C6	Calificación	OEP4. Optimizar los procesos misionales
		C7	Resultados	OEP4. Optimizar los procesos misionales
	Gestión de investigaciones	J1	Ejecución de proyectos educativos	OEP6. Fortalecer el proceso de investigación
		J2	Conceptualización y desarrollo de investigación	OEP6. Fortalecer el proceso de investigación
J3		Ajuste y manejo de bases de datos	OEP6. Fortalecer el proceso de investigación	
Procesos transversales	Información y servicio al ciudadano	F1	Servicios y trámites	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		F3	Gestión del servicio	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
	Control y seguimiento	K1	Control y seguimiento	OEA7. Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización
	Gestión integral de la calidad	M1	Gestión de la calidad	OEA7. Generar una cultura de calidad e innovación en todos los niveles de la organización

Tipo	Proceso	Código	Subproceso	Objetivo estratégico
Procesos de apoyo	Gestión administrativa y financiera	G1	Sistemas administrativos y de servicios	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		G2	Gestión de talento humano	OEA9- atraer, retener y desarrollar el talento humano con los perfiles y competencias requeridos
		G3	Abastecimiento	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		G4	Gestión documental	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		G6	Gestión financiera	OEF3. Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera
		G7	Mesa de inversiones	OEF3. Fortalecer la toma de decisiones a partir de información financiera
		G8	Gestión ambiental	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
		G9	Control disciplinario	OEP5. Mejorar los procesos administrativos
	Gestión de tecnología e información	H2	Gestión de servicios de infraestructura	OEA8. Fortalecer el uso de la tecnología
		H3	Gestión de seguridad de la información	OEA8. Fortalecer el uso de la tecnología
		H4	Gestión de la información	OEA8. Fortalecer el uso de la tecnología
		H5	Gestión de mantenimiento y soporte a sistemas de información	OEA8. Fortalecer el uso de la tecnología
		H6	Gestión de proyectos de tecnología informática	OEA8. Fortalecer el uso de la tecnología
	Gestión jurídica	L1	Gestión jurídica	OEP5. Mejorar los procesos administrativos

SEGUIMIENTO A LA ESTRATEGIA



Para hacer seguimiento a la implementación del plan propuesto y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, se propusieron por áreas funcionales indicadores claves de desempeño para cada objetivo y proyecto estratégico. Estos indicadores se organizaron en forma de un balanced scorecard, para el cual se diseñó y construyó una herramienta en Excel a la medida del plan estratégico del ICFES.

La herramienta de balanced scorecard es totalmente funcional y servirá para hacer seguimiento trimestral al cumplimiento de cada indicador clave, y poder implementar medidas tempranas de ajuste cuando sea necesario.

Esta herramienta puede usarse para socializar, validar, discutir y revisar los objetivos estratégicos así como los respectivos indicadores claves de desempeño para la toma de decisiones.

El Cuadro de Mando Integral, es la herramienta que sintetiza en una sola vista (Balanced Scorecard) el desempeño del ICFES medido según sus indicadores clave y que permite identificar de manera gráfica los rezagos en el cumplimiento de las metas de tal manera que se tomen las medidas pertinentes oportunamente.

PEI PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2019

"POR UN MEJOR SABER"



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

MINEDUCACIÓN

icfes
mejor saber

www.icfes.gov.co

