

EJERCICIO PARTICIPATIVO CIERRE
PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2020-2023

*Resultados actividad participativa con
las dependencias, en el marco del cierre
al plan estratégico institucional vigente*



JUNTA DIRECTIVA

AURORA VERGARA FIGUEROA
Ministra de Educación

MARGARITA PEÑA
Representante de la Presidencia de la República

SILVIO BORRERO CALDAS
Representante de la Presidencia de la República

OSCAR IVÁN ROJAS RENTERÍA
Representante de la Presidencia de la República

RAFAEL SOLAIMAN ABDALA AUBAD
Representante de la Presidencia de la República

ELIZABETH BLANDÓN BERMÚDEZ
Directora General del Icfes

EQUIPO DIRECTIVO

ELIZABETH BLANDÓN BERMÚDEZ
Directora General

ADRIANA PATRICIA PAZ SERRATO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

EVELYN JULIO ESTRADA
Jefe Oficina Asesora Jurídica

ADRIANA BELLO CORTÉS
Jefe Oficina de Control Interno

JEANTIT CAMILO CORTES MORA
Jefe Oficina de Gestión de Proyectos de Investigación

JOHANNA CONTRERAS VALDERRAMA
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo

LORENA CATALINA RAMÍREZ DUQUE
Secretaria General

RAFAEL EDUARDO BENJUMEA HOYOS
Director de Evaluación

LUZ PATRICIA LOAIZA CRUZ
Directora de Producción y Operaciones

CARLOS ALBERTO DURÁN PÉREZ
Director de Tecnología e Información

Tabla de Contenido

1. Ejercicio participativo sobre Cierre PEI 2020-2023.....	5
Relación de actividades.....	5
Participantes.....	6
Misión y Visión 2020-2022.....	7
Visión.....	7
Misión.....	8
Las dependencias, la misión y la visión.....	10
Misión y Visión 2023.....	14
Misión y Visión 2023-2027.....	17
El Icfes a futuro.....	17
Objetivos Estratégicos 2020-2022.....	21
ACTIVIDADES 2020-2022.....	23
Objetivos Estratégicos 2023.....	24
Objetivos Estratégicos 2024-2027.....	24
Contexto Institucional 2020-2022.....	26
Contexto Institucional 2023.....	32
Contexto Institucional 2024-2027.....	33
Complemento a las respuestas: Sesión virtual.....	33
¿Cómo te gustaría ver el Icfes a 2027?.....	33
¿Cómo se lograría ese Icfes para el 2027?.....	34
¿Qué es importante considerar en el próximo Plan Estratégico Institucional 2024-2027?.....	34
¿Cuáles son las enseñanzas más importantes que dejó el 2020-2022 para la dependencia?.....	35
2. Conclusiones.....	36
3. Materiales suplementarios.....	37
Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?.....	63
¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?.....	66
¿Cómo se ve la dependencia a futuro?.....	69
¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?.....	70

Listado de Tablas

<i>Tabla 1. Actividades principales que aportaron al cumplimiento de la misión, por dependencias</i>	9
<i>Tabla 2. Nivel de relación Dependencias vs Misión y visión</i>	10
<i>Tabla 3. Conversión de respuestas en escala numérica y colorimétrica</i>	11
<i>Tabla 4. Calificación de dependencias para cada elemento del enunciado de la misión</i>	12
<i>Tabla 5. Calificación de dependencias para cada elemento del enunciado de la visión</i>	13
<i>Tabla 6. Recursos priorizados por las dependencias PEI 2020-2023</i>	27
<i>Tabla 7. Actividades principales que aportaron al cumplimiento de la visión, por dependencias</i>	37
<i>Tabla 8. Nivel de relación de las dependencias para cada uno de los Objetivos Estratégicos</i>	45
<i>Tabla 9. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 1</i>	48
<i>Tabla 10. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 2</i>	50
<i>Tabla 11. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 3</i>	52
<i>Tabla 12. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 4</i>	53
<i>Tabla 13. Relación de actividades nuevas 2023 vs 2020-2022, por objetivo estratégico</i>	55
<i>Tabla 14. Sugerencia de Objetivos Estratégicos para el PEI 2023-2027</i>	59
<i>Tabla 15. Actividades planeadas a futuro si los objetivos estratégicos continuaran vigentes</i>	60

1. EJERCICIO PARTICIPATIVO SOBRE CIERRE PEI 2020-2023

Relación de actividades

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

Estos formularios estaban dirigidos hacia los siguientes elementos estratégicos:

- Misión y Visión.
- Objetivos Institucionales.
- Contexto Institucional.

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

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

A través del grupo Gestor de Desempeño Institucional, quienes ejercen el rol de enlaces con las dependencias para la realización del ejercicio, se obtuvieron las respuestas para el análisis que se presenta en este documento. La dinámica fue socializada en la reunión del Grupo Gestor del abril 27 del 2023, donde se presentó un cronograma de trabajo para el mes de mayo, desde cuándo se ha trabajado en el procesamiento de la información que se presenta en este documento.

Además del diligenciamiento de los formularios, se realizó una sesión de trabajo virtual, orientado a la pregunta: ¿Cómo se ve el Icfes a futuro?, donde se recopiló

información adicional, a manera de reflexión, sobre los resultados alcanzados y de las expectativas frente a la formulación del nuevo PEI.

Participantes

Las dependencias del Icfes que participaron en el ejercicio fueron las siguientes:

- Dirección de Evaluación
- Dirección de Producción y Operaciones
- Dirección de Tecnología e Información
- Oficina Asesora de Comunicaciones y Mercadeo
- Oficina Asesora de Planeación
- Oficina Asesora Jurídica
- Oficina Control Interno
- Oficina Gestión Proyectos de Investigación
- Secretaría general- disciplinarios
- Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales
- Subdirección de Análisis y Divulgación
- Subdirección de Aplicación de Instrumentos
- Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones
- Subdirección de Diseño de Instrumentos
- Subdirección de Estadísticas
- Subdirección de Información
- Subdirección de Producción de Instrumentos
- Subdirección de Talento Humano
- Subdirección Financiera y Contable
- Unidad Atención al Ciudadano

Esto representa la totalidad del ejercicio, por lo cual gran parte de las respuestas se tienen desde distintas ópticas del instituto. Para el caso de tablas e información de gran tamaño, se cuenta con la sección de Materiales Complementarios al final del

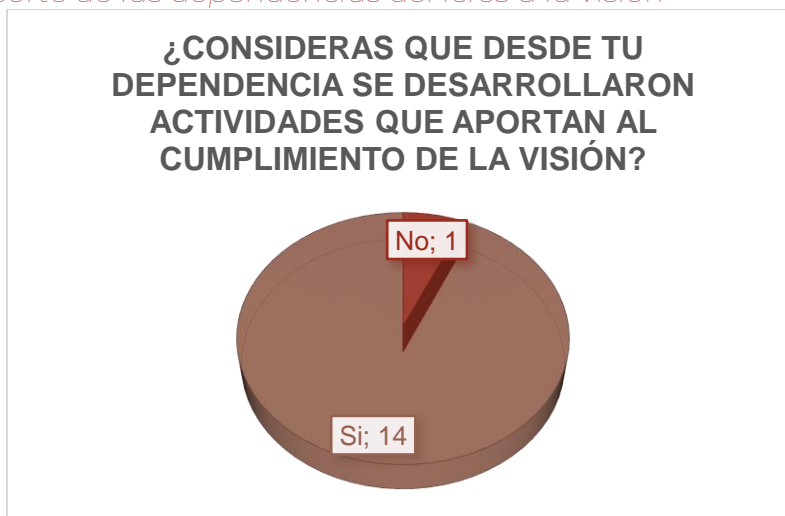
documento, esto con el fin de ser puntuales con los resultados principales del ejercicio.

Misión y Visión 2020-2022

Visión

La visión es el horizonte hacia donde van dirigidos los esfuerzos del Instituto, como una gran meta a la que se quiere llegar como entidad. Se les pregunta a las dependencias si consideran que sus actividades realizadas durante 2020 y 2022 estuvieron dirigidas al cumplimiento de la visión planteada, donde la mayoría de las dependencias concuerdan con los estamentos de la visión.

Ilustración 1. Aporte de las dependencias del Icfes a la visión



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Como se observa en la ilustración 1, solo una dependencia no considera que esté alineada con este elemento estratégico, y es el Grupo de Asuntos Disciplinarios, que hace parte de la Secretaría General.

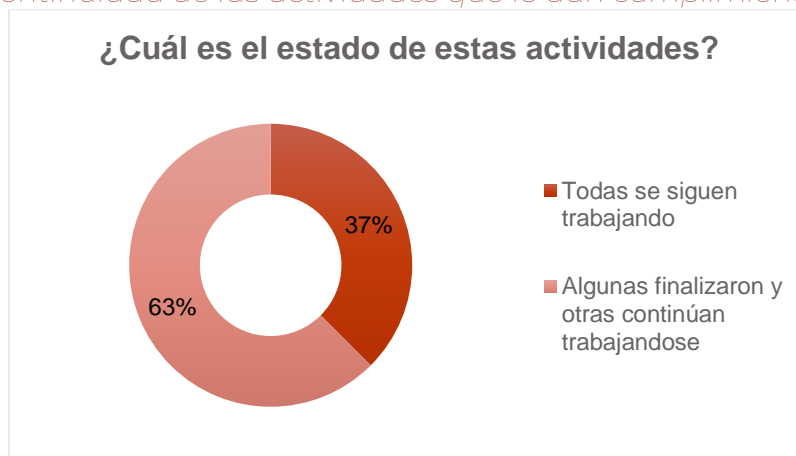
Para complementar esta información, en la tabla 7 de la sección de materiales complementarios se pueden evidenciar las actividades que relacionaron las

dependencias ante la pregunta: *¿Qué actividades de la dependencia aportaron al cumplimiento de la visión durante este periodo?*

Las actividades identificadas con relación al cumplimiento de la visión estuvieron enfocadas desde el accionar de cada dependencia en el cumplimiento de sus funciones, pero dando una característica estratégica para que se pudiera generar el mensaje que las actividades de las dependencias están relacionadas con lo estratégico de la visión.

Una vez relacionadas las actividades que aportaron a la visión, se les preguntó a las áreas sobre la continuidad o finalización de estas actividades a nivel general. Los resultados presentados en la ilustración 2 plantean una tendencia a la continuidad de actividades, más que hablar de actividades estacionarias o de única ejecución. Esto representa un insumo importante al plantear la nueva planeación estratégica, apostándole al fortalecimiento de actividades que se están realizando, para incluirlas en la operación y estrategia del instituto a futuro.

Ilustración 2. Continuidad de las actividades que le dan cumplimiento a la visión



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Misión

Ahora, con respecto a la misión que refleja el fin único del instituto, se quiso conocer la relación que consideran las dependencias con el estamento estratégico del Icfes.

A la pregunta: ¿Las actividades que relacionaste para cumplir la visión son las mismas para cumplir la misión?, las dependencias consideraron que las actividades mencionadas en la sección anterior también le dan cumplimiento a la misión, menos la Subdirección de Diseño de Instrumentos y la Oficina Asesora de Planeación, quienes consideran actividades distintas que apuntan a la misión y a la visión (Tabla 1).

Tabla 1. Actividades principales que aportaron al cumplimiento de la misión, por dependencias

Dependencia	<u>Actividades</u>
Subdirección de Diseño de Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y producción de los instrumentos de evaluación que sirven como insumo para la elaboración y aplicación de los exámenes de Estado y demás proyectos de evaluación a cargo del Icfes. - Diseño de las pruebas Evaluar para Avanzar, instrumentos de evaluación que fungen como herramientas para enriquecer los planes de mejora de los docentes de todo el país. - Talleres e investigaciones sobre el uso de estos instrumentos que han permitido adelantar acciones de mejora al interior del instituto, como el fortalecimiento de las guías de orientación, la reducción de sesgos culturales y una mayor inclusión de las diferentes comunidades y grupos demográficos del país.
Oficina Asesora de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer el servicio de evaluación y a través de su prestación proveer información valiosa

Fuente: Elaboración propia del Icfes

Las dependencias, la misión y la visión

Para identificar un atributo de sincronía y relación, se solicitó a las dependencias que establecieran el nivel de relación de sus actividades, a nivel general, que tienen con lo planteado en la misión y visión. Las preguntas del formulario estuvieron dirigidas hacia cada uno de los elementos que se distinguen en el enunciado de la misión y visión. En la Tabla 2 se evidencia la cercanía de cada dependencia teniendo en cuenta un promedio de las calificaciones que dieron para cada elemento. Los resultados son los siguientes:

Tabla 2. Nivel de relación Dependencias vs Misión y visión

Nada relacionado	Algo Relacionado	Medianamente relacionado	Relacionado	Muy Relacionado
<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría general-disciplinarios • Subdirección financiera y contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de atención al ciudadano • Subdirección de talento humano • Subdirección de abastecimiento y servicios generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de producción y operaciones-subdirección de aplicación de instrumentos-subdirección de producción de instrumentos • Oficina asesora jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de diseño de instrumentos • Oficina asesora de comunicaciones y mercadeo • Subdirección de análisis y divulgación • Subdirección de estadística • Oficina de control interno • Oficina asesora de gestión de proyectos de investigación • Dirección de evaluación • Oficina Asesora de Planeación 	¿?

Nada relacionado	Algo Relacionado	Medianamente relacionado	Relacionado	Muy Relacionado
			<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información 	

Fuente: Elaboración propia del Icfes

Se evidencia que las dependencias misionales y estratégicas son las más cercanas al planteamiento de la misión y la visión, lo cual concuerda perfectamente con el desarrollo de un plan estratégico. Sin embargo, se siente una lejanía con respecto a algunas de las dependencias de apoyo. Esto es importante al momento de considerar la formulación de la nueva estrategia, para que todas las dependencias se reflejen en el accionar estratégico.

En un análisis más detallado por dependencias, se puede evidenciar el nivel de relación de cada una de ellas con los elementos que se identifican en la misión (Tabla 4) y visión (tabla 5), teniendo en cuenta una conversión numérica para cada una de las opciones de respuesta y una colorimetría asignada que indica que mayor intensidad de color es directamente proporcional a la relación con cada elemento (Tabla 3). A continuación, los resultados:

Tabla 3. Conversión de respuestas en escala numérica y colorimétrica

	Misión		Visión
1	Nada relacionado	1	Nada relacionado

	Misión		Visión
2	Algo Relacionado	2	Algo Relacionado
3	Medianamente relacionado	3	Medianamente relacionado
4	Relacionado	4	Relacionado
5	Muy Relacionado	5	Muy Relacionado

Fuente: Elaboración propia del Icfes

Tabla 4. Calificación de dependencias para cada elemento del enunciado de la misión

Dependencia	Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles	adelantar investigación es sobre factores que inciden en la calidad educativa	con la finalidad de ofrecer información para mejorarla.
Dirección de Evaluación	4	4	4
Dirección de Producción y Operaciones-Subdirección de Aplicación de Instrumentos- Subdirección de Producción de instrumentos	4	4	4
Oficina Asesora de Comunicaciones y mercadeo	4	1	4
Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación	3	4	4
Oficina Asesora Jurídica	4	2	3
Oficina de Control Interno	4	4	4
Secretaría general- Disciplinarios	1	1	1
Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	2	2	4
Subdirección de Análisis y Divulgación	4	4	4
Subdirección de Diseño de Instrumentos	4	4	3
Subdirección de Estadística	4	4	4
Subdirección de Talento Humano	2	2	2
Subdirección Financiera y Contable	2	1	1
Unidad de Atención al Ciudadano	4	2	4

Dependencia	Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles	adelantar investigación es sobre factores que inciden en la calidad educativa	con la finalidad de ofrecer información para mejorarla.
Oficina Asesora de Planeación	4	5	4
Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	4	3	4

Fuente: Elaboración propia del Icfes

Tabla 5. Calificación de dependencias para cada elemento del enunciado de la visión

Dependencia	por la innovación	la calidad de sus procesos sostenibles de evaluación e investigación	con autonomía técnica	y apalancado en el liderazgo de su talento humano altamente calificado	el uso estratégico de la tecnología de punta	y un enfoque incluyente para impulsar la transformación de la educación en el país
Dirección de Evaluación	4	4	4	4	4	4
Dirección de Producción y Operaciones- Subdirección de Aplicación de Instrumentos- Subdirección de Producción de instrumentos	4	3	3	4	4	4
Oficina Asesora de Comunicaciones y mercadeo	4	1	3	4	4	4
Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación	4	4	4	4	4	4
Oficina Asesora Jurídica	4	3	4	2	3	2
Oficina de Control Interno	4	4	4	4	4	4
Secretaría general- Disciplinarios	1	1	1	3	1	1
Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	4	4	1	1	4	1
Subdirección de Análisis y Divulgación	4	4	4	4	4	4
Subdirección de Diseño de Instrumentos	4	4	4	4	2	4
Subdirección de Estadística	4	4	4	4	4	4
Subdirección de Talento Humano	2	2	2	4	2	2

Dependencia	por la innovación	la calidad de sus procesos sostenibles de evaluación e investigación	con autonomía técnica	y apalancado en el liderazgo de su talento humano altamente calificado	el uso estratégico de la tecnología de punta	y un enfoque incluyente para impulsar la transformación de la educación en el país
Subdirección financiera y contable	1	1	1	1	1	1
Unidad de atención al ciudadano	2	2	2	2	4	3
Oficina Asesora de Planeación	5	5	5	4	5	5
Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	4	2	2	2	4	3

Fuente: Elaboración propia del Icfes

Si bien hay dependencias que cumplen un rol específico con los elementos planteados en la misión y visión, se puede evidenciar que algunas de ellas no se sienten identificadas en un nivel considerable con alguno de los elementos, como el caso de la Subdirección financiera y contable. Adicional a ello, vale la pena destacar que, a excepción de la Oficina Asesora de Planeación, ninguna de las dependencias hizo una calificación de 5 (Muy Relacionado), lo cual se puede considerar una reflexión sobre la relación de las dependencias con los postulados estratégicos, en especial en lo que refiere a las dependencias misionales.

Misión y Visión 2023

Haciendo un paralelo entre el periodo de tiempo comprendido entre 2020-2022 y el año 2023 como periodo individual, se les pregunta a las dependencias sobre la realización de actividades nuevas que aporten a la planeación estratégica del instituto. Estas fueron las respuestas:

Subdirección de Análisis y Divulgación

- Transversalización del enfoque diferencial e interseccional de productos de análisis, investigación y difusión de la dependencia.
- Actualización del direccionamiento estratégico del proyecto de enfoque diferencial.
- Posicionamiento de la capacidad y experticia de la dependencia para generar productos de análisis, investigación y difusión relevantes para la toma de decisiones de política educativa.
- Articulación del laboratorio de evaluación de la dependencia con otras dependencias del Instituto.
- Producción de informes automatizados.
- Pilotajes de nuevas metodologías con nuevos grupos e interés (Cuidadores, estudiantes y tomadores de decisión).
- Nuevos negocios a partir de los productos de análisis, investigación y difusión.
- Nuevo instrumento de medición del proceso de “Apropiación Social de los Resultados”; nuevos indicadores de gestión de calidad del proceso de análisis y difusión; y notas de política

Subdirección de Estadística

- Asesorías estadísticas y psicométricas en otros proyectos tales como Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET, “Sacúdete”, entre otros.
- Desarrollo de nuevas investigaciones en el campo de la psicometría y en el uso de los resultados de las pruebas de Estado.

Subdirección financiera y contable

- Informe de cierre de pruebas, en el cual se certifica el recaudo y los inscritos por aplicación.

Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales

- Implementación del “Sistema Gestión de Documento Electrónico”.

Dirección de Evaluación

- Consolidación propuesta del proyecto clima escolar como iniciativa estratégica, producto del trabajo adelantado en laboratorios de evaluación.
- Asegurar la construcción de ítems y del informe preliminar y final del proyecto de clima escolar, con resultados de la prueba “Saber 11”.
- Estructurar la investigación sobre la relación entre ansiedad matemática, autoeficacia y desempeño en la prueba de matemáticas para los grados 3° y 5°
- Definición de lineamientos estratégicos para el desarrollo de “Laboratorio de Evaluación 2.0”.

Subdirección de Diseño de Instrumentos

- Rediseño de las pruebas “Evaluar para Avanzar” desde un enfoque diagnóstico y en línea con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.
- Adelanto en investigaciones enfocadas en la inclusión de comunidades indígenas y el diseño de nuevos formatos de evaluación.
- Continuidad como referente internacional al brindar servicios de asesoría en el diseño y construcción de pruebas a Uruguay, implementando la estrategia de “Standard Setting” a todos los niveles de desempeño que realiza.
- Construcción de una guía para evitar el sesgo en las pruebas.
- Evaluación a la toma de decisiones de aplicación voluntaria y de acompañamiento en todas sus etapas.

Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación

- Fortalecimiento de redes de investigadores, con el fin de socializar y divulgar internamente las investigaciones en sus diferentes etapas y productos.

Oficina Asesora de Planeación

- Redefinición de procedimientos
- Las iniciativas estratégicas priorizadas por la alta dirección

Misión y Visión 2023-2027

El Icfes a futuro

En el último bloque del formulario para misión y visión, se les pregunta a las dependencias sobre su perspectiva hacia el año 2027, enfocado en que se espera del área y el Instituto respecto a los cambios o avances que se pueden lograr en los próximos 4 años. Inicialmente, se preguntó sobre uno o varios atributos que debería tener el Icfes en el 2027, cuyas respuestas se relacionan en la Ilustración 3

Ilustración 3. Tipos de entidad que consideran para el Icfes a 2027



Fuente: Elaboración propia del Icfes

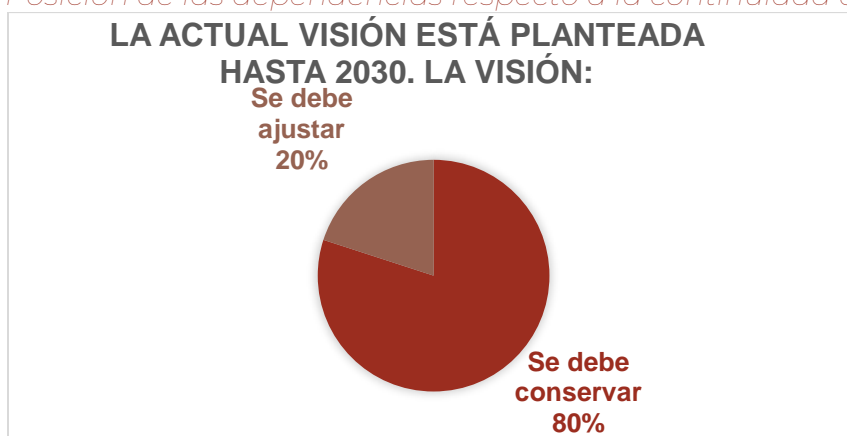
Se puede evidenciar como la investigación y la evaluación son los atributos que mayor expectativa generan en las dependencias, generando una concordancia con las cadenas de valor que se plantean en el PEI 2020-2023. Por otro lado, no se obtienen suficientes respuestas para entender al Icfes como una entidad de ámbito público o como una empresa de tipo comercial que busca nuevos negocios.

Adicional a las respuestas estándar que se planteaban en el formulario, las dependencias pudieron agregar comentarios adicionales para fortalecer su respuesta. A continuación, algunas de estas respuestas:

- Centro de pensamiento de investigación e innovación sobre factores asociados a la educación.
- Empresa mixta.
- En particular debemos fortalecernos como entidad investigadora, como un paso inicial para cumplir con las demás características.
- El instituto como una entidad investigadora lograría un alcance mayor que retroalimiente a los evaluados en sus falencias académicas y que los prepare para el mercado laboral
- Dado que el Icfes no hace parte del PGN y depende de los ingresos que genere, nos gustaría que tuviera un mayor perfil en ese sentido. Coincidimos en ver una oportunidad en la internacionalización de los servicios ofrecidos.
- Ya es una entidad evaluadora, por lo que estimo importante profundizar en su carácter investigativo y asesor.
- La veo como una entidad comercial, desde el punto de vista en que debe ser autosostenible y para ser autosostenible debe mejorar sus procesos, sus recursos y en general optimizar su operación.
- Para cumplir con las expectativas a 2027, el instituto debe revisar su estructura, normatividad y capacidad operativa para responder a los retos.
- El Icfes como referente en la generación de valor de la información y los datos a través de la oferta de información de calidad para la realización de procesos de investigación asociados con la educación en Colombia y la toma de decisiones públicas.
- El Icfes como referente de innovación a través de la evolución de las pruebas de tipo electrónico de manera segura y eficiente, reduciendo el uso de papel y minimizando los tiempos de entrega de resultados.

Retomando el planteamiento de la visión: al considerar una meta hasta el año 2030, se les pregunta a las dependencias si los elementos de la visión deben continuar como están planteados o debería ajustarse en este cambio de plan estratégico. Las respuestas que se pueden identificar en la ilustración 4 pueden concluir que las dependencias están de acuerdo en su mayoría con la continuidad de la visión, mientras que un grupo de dependencias de menor número consideran su ajuste.

Ilustración 4. Posición de las dependencias respecto a la continuidad de la visión



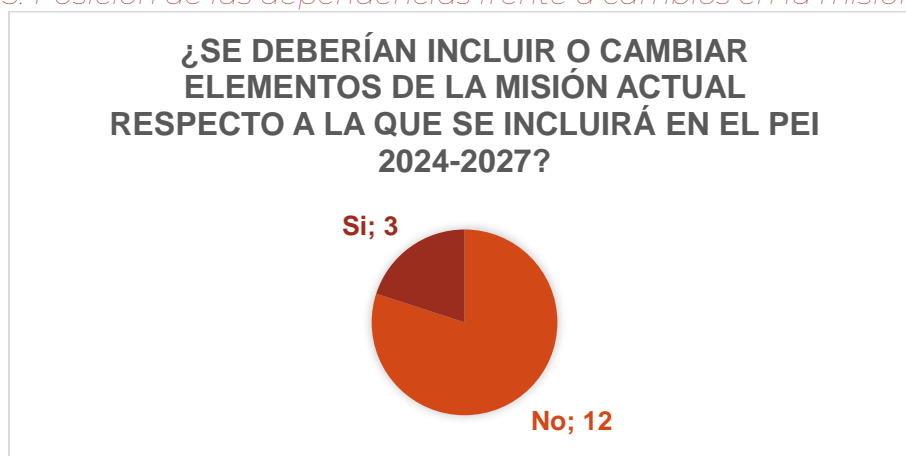
Fuente: Elaboración propia del Icfes

Los ajustes propuestos por las dependencias que consideran cambios en la visión son los siguientes:

- Especificar los factores en los que el Icfes será el primer referente en 2030 a nivel latinoamericano.
- Indicar: ¿Cómo se va a llegar, quien determina y qué indicador nos garantiza ser el primer referente latinoamericano por la innovación? Adicionalmente hacer énfasis en el componente de servicio a la comunidad.
- Hacerla más retadora para atender las nuevas necesidades del entorno.
- Los indicadores que sean realistas y estén acorde con las expectativas
- Se considera que en vez de manejar el término “Tecnología de punta”, podría hablarse de transformación digital en la oferta de valor a las partes interesadas.

Por último, se dispone el espacio para que las dependencias expresen sus opiniones sobre los posibles ajustes a la misión actual, recibiendo un número amplio de respuestas enfocadas en que no se cambiarían o incluirían elementos de la misión (Ilustración 5). Sin embargo, los que consideran ajustes nos relacionan sus propuestas a continuación:

Ilustración 5. Posición de las dependencias frente a cambios en la misión



Fuente: Elaboración propia del Icfes

- Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en Colombia para todos sus niveles y para proyectos en los cuales la institución sea contratada tanto a nivel nacional como internacional, así como adelantar investigaciones sobre la evaluación de la educación y los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información que transforme positivamente las realidades nacionales y globales en este campo.
- Estadísticas de datos de evaluación de la educación.
- Vincular la evaluación de nuevos negocios
- Ofrecer servicios de evaluación de la educación y adelantar investigaciones relacionados con los resultados que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información que sirva para identificar los factores que inciden en su mejoramiento y definir políticas.

- La misión puede ampliarse incluyendo los siguientes puntos: Producir, analizar, publicar y socializar información que contribuya al mejoramiento y la toma de decisiones en la calidad de la educación.
- Apertura de nuevos servicios en diseño, construcción, aplicación, procesamiento, calificación y generación de resultados de pruebas estandarizadas a nivel nacional e internacional, para medir las capacidades, habilidades y/o conocimientos de grupos poblacionales definidos, de acuerdo con estándares nacionales e internacionales.

Objetivos Estratégicos 2020-2022

Una vez analizadas la misión y la visión del Icfes, pasaremos a analizar las respuestas brindadas por las dependencias respecto a los objetivos estratégicos. Le preguntamos a las dependencias sobre su nivel de relación con cada uno de los 4 objetivos estratégicos, y los resultados se evidencian en las ilustraciones 6, 7, 8 y 9.

Ilustración 6. Relación de las dependencias con el Objetivo Estratégico DO



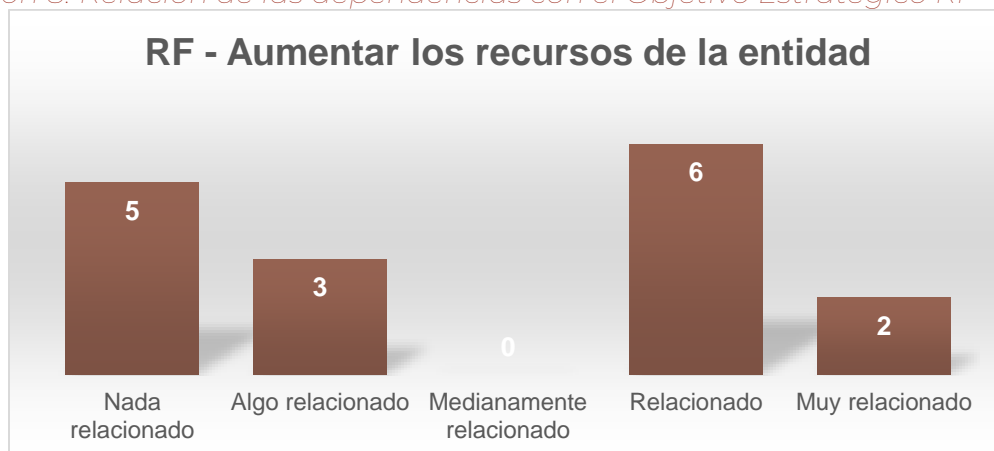
Fuente: Elaboración propia del Icfes

Ilustración 7. Relación de las dependencias con el Objetivo Estratégico M



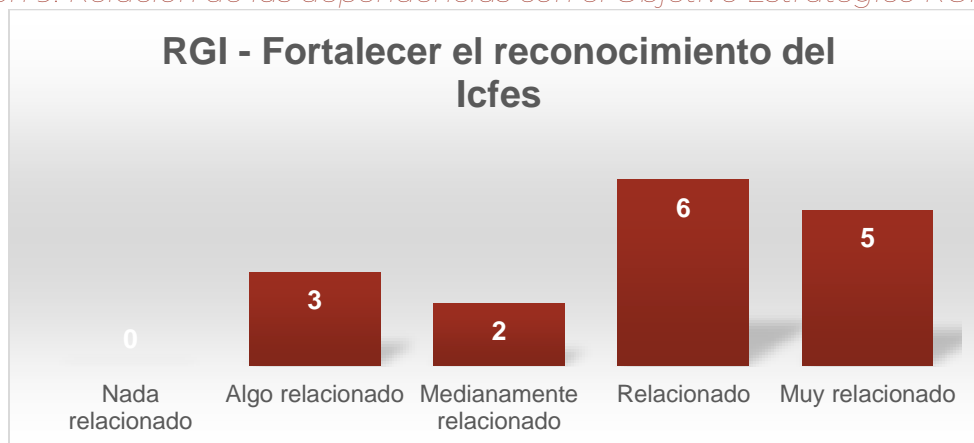
Fuente: Elaboración propia del Icfes

Ilustración 8. Relación de las dependencias con el Objetivo Estratégico RF



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Ilustración 9. Relación de las dependencias con el Objetivo Estratégico RGI



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Se puede concluir que el objetivo estratégico que tiene una mayor relación para las dependencias es el relacionado con la interacción con los grupos de interés. Por su lado, los objetivos enfocados en la misionalidad y los recursos financieros son los que tienen más respuestas con respecto a algo o nada de relación por las dependencias.

En la tabla 8 de la sección de materiales complementarios se recopilan las calificaciones por dependencias respecto a su relación con los cuatros objetivos estratégicos, en una escala de menor a mayo relación.

ACTIVIDADES 2020-2022

Continuando con la identificación de esas actividades principales que permitieron el desarrollo de los elementos del PEI 2020-2022, se les pide a las dependencias que relacionen esas actividades que aportaron a cada uno de los objetivos estratégicos.

En las tablas 9, 10, 11 y 12 de la sección de materiales complementarios se pueden consultar estas actividades de manera detallada.

Con esto se puede crear un repositorio para identificar las actividades que fueron importantes para el cumplimiento de cada objetivo, además de generar la conciencia

en las dependencias sobre como ellos desde su trabajo pudieron aportar al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Objetivos Estratégicos 2023

Al igual que con la misión y la visión, se les pregunta a las dependencias si consideran actividades que se están realizando en el 2023 que tengan una connotación de nuevas respecto al periodo 2020-2022. El 62% de las respuestas fueron positivas respecto a estas actividades (Ver ilustración 10).

Ilustración 10. Actividades nuevas 2023 vs 2020-2022, relacionadas con objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia del Icfes

En la tabla 13 de la sección de materiales complementarios se relacionan las actividades que se están realizando en el 2023, distintas a las realizadas entre 2020-2022 para su consulta detallada.

Objetivos Estratégicos 2024-2027

Así mismo, se consideró la continuidad de los objetivos y los posibles ajustes que pudieran surgir, con el fin de tener en cuenta al momento de plantear los objetivos

del siguiente Plan Estratégico. A la pregunta “Para el PEI 2024-2027, ¿Deberían seguir los Objetivos Estratégicos?”, las respuestas fueron las siguientes:

Ilustración 11. Continuidad de los objetivos estratégicos para el PEI 2023-2027



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Como se puede observar en la Ilustración 11, hay una buena acogida con los objetivos por parte de las dependencias, considerando su continuidad en el siguiente plan estratégico, aunque hay consideraciones para sus ajustes. Los dos objetivos que más comentarios tienen son los relacionados con recursos de la entidad y la transformación organizacional del Icfes.

La siguiente pregunta incluyó un espacio abierto para que las dependencias presentaran las Sugerencias para los Objetivos Estratégicos del próximo Plan.

A la pregunta: “Si los Objetivos Estratégicos continuaran iguales a 2027 ¿Qué actividades se han proyectado que puedan cumplir estos Objetivos?”, se recopilieron las respuestas por objetivos en la tabla 13 de la sección de materiales complementarios.

Adicionalmente, es importante destacar la siguiente respuesta de las recopiladas, que hace un aporte importante para el análisis de la continuidad de los objetivos estratégicos: *“Ningún objetivo está relacionado con las Políticas de Gobierno, ya que tenemos que hablar de “Colombia, potencia de la vida” y promover que más ciudadanos sin recursos puedan aplicar las pruebas.”*

En concordancia con las respuestas de las dependencias sobre la continuidad de los objetivos estratégicos, y pensando en las actividades y objetivos trazados por las dependencias hacia futuro, se plantearon unas preguntas sobre el escenario supuesto que los objetivos no cambien, cuales serían esas actividades pensadas a futuro que se relacionarían con estos, pensando en el final del 2023 y proyectado a 2027. Las respuestas se pueden consultar de manera detallada en las tablas 14 y 15 de la sección de materiales complementarios.

Así mismo, se recibió una respuesta en desacuerdo con la continuidad de los objetivos estratégicos para el próximo plan estratégico institucional: *“No pueden ser iguales, el contexto ha cambiado acelerando la transformación tecnológica lo cual es una oportunidad y una amenaza sino se aprovecha.”*

Contexto Institucional 2020-2022

Para finalizar el ejercicio de cierre de PEI 2020-2023 con las dependencias, se realizó un recuento de los aspectos más importantes a nivel del contexto institucional en el cual se desenvuelven las dependencias, a través del tercer y último formulario.

Primero, se solicitó a las dependencias que señalaran los recursos más necesarios para realizar las actividades de la dependencia, estableciendo unos más prioritarios que otros. Los resultados se evidencian en la tabla 6.

Tabla 6. Recursos priorizados por las dependencias PEI 2020-2023

Recurso	1	2	3	4	5
Humano (funcionarios, contratistas)	Disciplinarios S. Estadísticas O. Control Interno UAC Talento Humano O. Jurídica D. Evaluación S. Diseño Instrumentos O. Comunicaciones	S. Análisis y Divulgación Abastecimiento O. Proyectos OAP Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	D. Producción y Operaciones S. Financiera y Contable	-	-
Financiero (Presupuesto, servicios de terceros PJ)	S. Análisis y Divulgación S. Financiera y Contable Abastecimiento O. Proyectos Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	O. Control Interno D. Producción y Operaciones Talento Humano S. Diseño Instrumentos O. Comunicaciones	O. Jurídica D. Evaluación OAP	Disciplinarios UAC	S. Estadísticas
Tecnológico (software especializado)	D. Producción y Operaciones	Disciplinarios S. Financiera y Contable O. Jurídica	S. Análisis y Divulgación UAC Talento Humano	S. Estadísticas D. Evaluación	O. Control Interno S. Diseño Instrumentos

Recurso	1	2	3	4	5
para un proceso)			Abastecimiento O. Proyectos	O. Comunicaciones OAP Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	
Infraestructura (física, hardware)	-	UAC	S. Estadísticas O. Comunicaciones Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información	S. Análisis y Divulgación O. Control Interno D. Producción y Operaciones Talento Humano S. Diseño Instrumentos O. Proyectos	Disciplinarios S. Financiera y Contable Abastecimiento O. Jurídica D. Evaluación OAP
Metodologías (Procesos, Métodos,	OAP	S. Estadísticas D. Evaluación	Disciplinarios O. Control Interno	S. Financiera y Contable	S. Análisis y Divulgación

Recurso	1	2	3	4	5
Capacitaciones , Gestión del conocimiento)			S. Diseño Instrumentos	Abastecimiento O. Jurídica	D. Producción y Operaciones UAC Talento Humano Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información O. Comunicaciones O. Proyectos

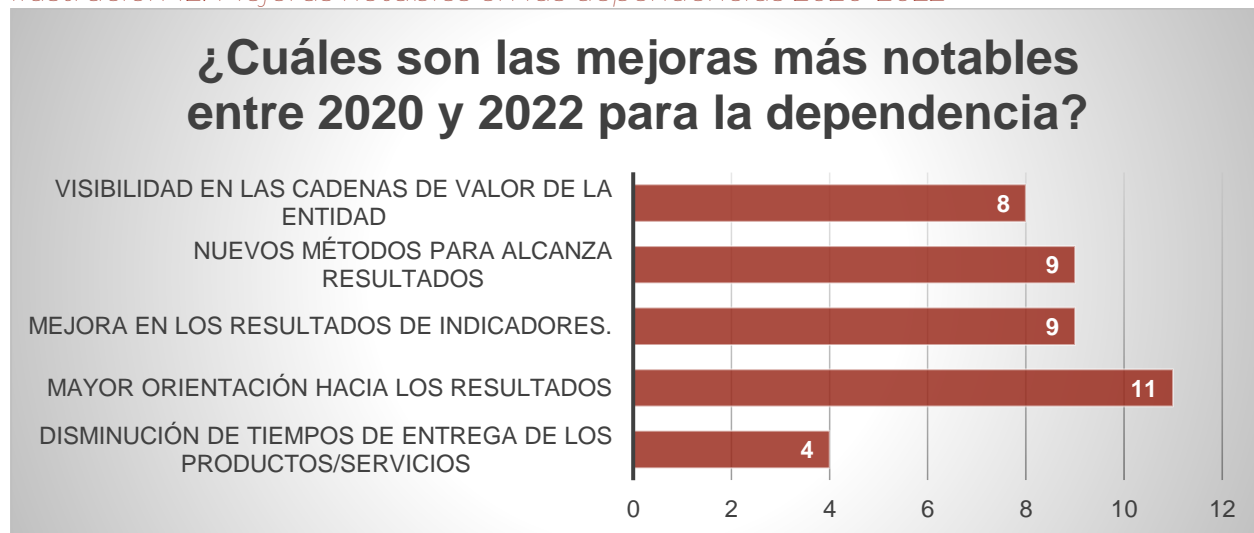
Fuente: Elaboración propia del Icfes

A partir de estas respuestas se puede observar como el recurso humano es uno de los más vitales para el desarrollo de las actividades de los procesos, seguido del recurso financiero, mientras que los recursos referentes a metodologías e infraestructura son los más comunes en cuanto a priorizaciones bajas para las dependencias.

A continuación, se les preguntó a las dependencias sobre las mejoras, logros y dificultades que se presentaron en el desarrollo de las actividades entre 2020 y 2022, a partir de respuestas genéricas para cada temática y con la posibilidad de incluir una respuesta abierta y distinta a las opciones brindadas.

Los resultados para las mejoras de las dependencias fueron graficados en la ilustración 12.

Ilustración 12. Mejoras notables en las dependencias 2020-2022



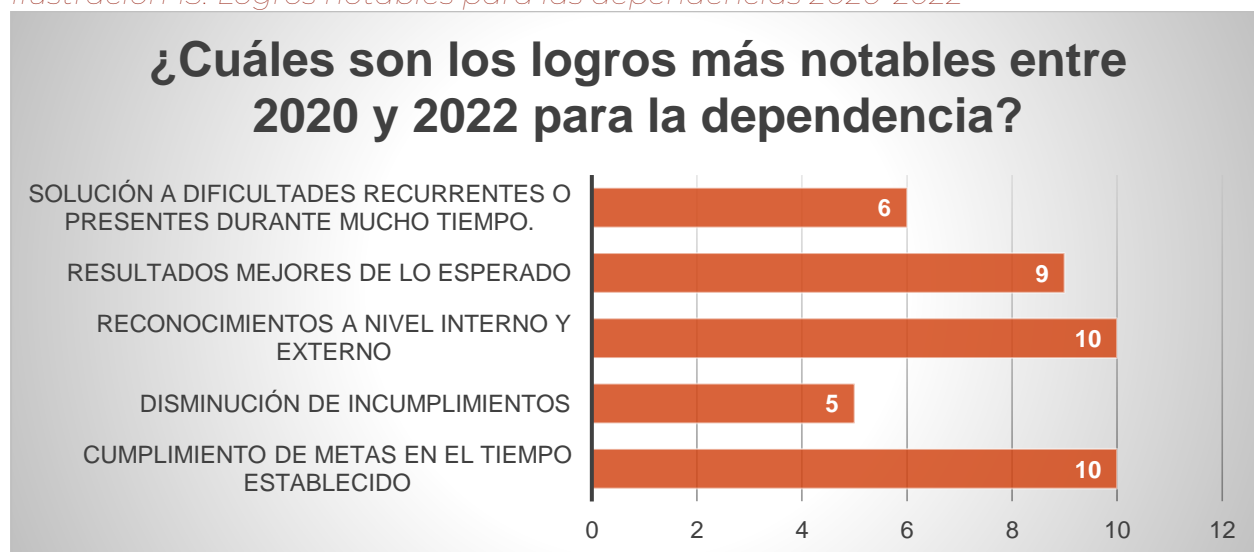
Fuente: Elaboración propia del Icfes

La única respuesta distinta a las opciones estándar fue: *Digitalización de los procesos de la oficina.*

A partir de esta información, se puede considerar que los cambios en estos años estuvieron enfocados en el logro de resultados, desde la orientación de sus actividades, así como los métodos e indicadores que miden el éxito de las actividades.

Los resultados para la pregunta sobre los logros que destacaron las dependencias se pueden consultar en la ilustración 13.

Ilustración 13. Logros notables para las dependencias 2020-2022



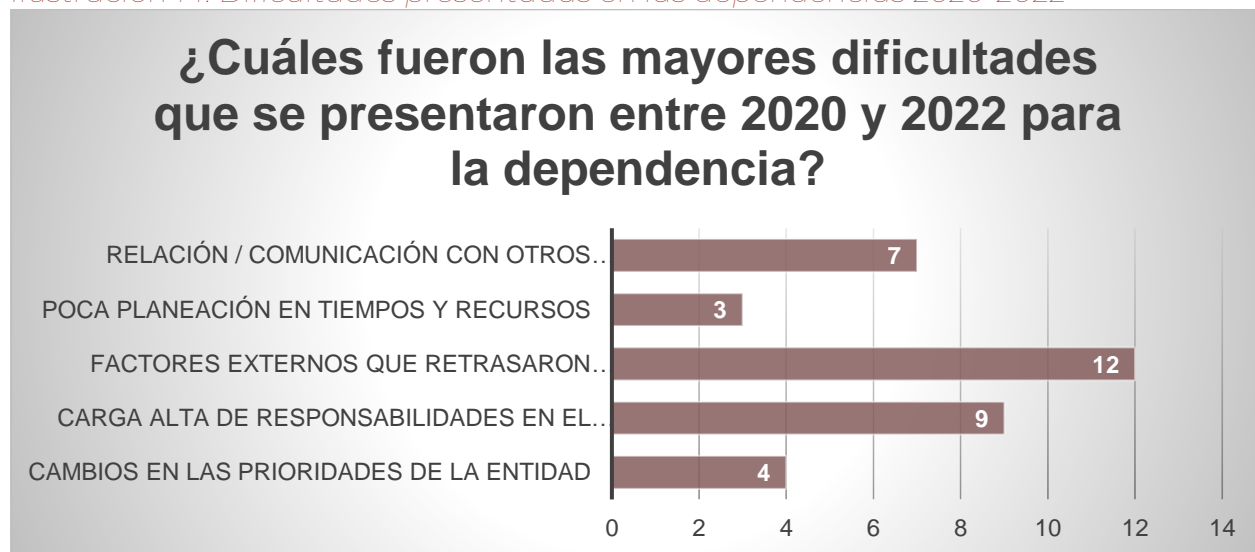
Fuente: Elaboración propia del Icfes

Las respuestas distintas a las opciones estándar fueron: Mayor inclusión de la OAJ en los procesos del Instituto, Tener métricas sobre lo que se gestiona, la documentación de lo que se hace y el proceso de digitalización y automatización de procesos, Creación y socialización "Serie Saber Investigar"

Se evidencia en la ilustración 13 que los logros de las dependencias están caracterizados principalmente por el cumplimiento de metas acorde con el tiempo que se le asignó, así como el reconocimiento al trabajo por parte de actores externos e internos. Sin embargo, es importante destacar que la respuesta menos elegida fue la disminución de incumplimientos, lo cual puede generar una dirección hacia una cultura de prevención frente a la materialización de incumplimientos.

Po último, las dificultades más usuales en las dependencias durante este periodo se evidencian en la ilustración 14.

Ilustración 14. Dificultades presentadas en las dependencias 2020-2022



Fuente: Elaboración propia del Icfes

Las dificultades relacionadas de manera abierta a las opciones estándar fueron: *Financiación para proyectos que implican trabajo de campo; El cambio de administración ha incidido*

Entendiendo el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19, los factores externos representaron una dificultad importante para el desarrollo de actividades en los procesos. Así mismo, se mencionan la carga de responsabilidades y la comunicación con otros procesos como dificultades importantes para cumplir los objetivos.

Contexto Institucional 2023

Ahora, haciendo una relación con respecto al año actual, también se les preguntó a las dependencias cuales consideraron que fueron los cambios y logros más importantes respecto al 2020. Este listado sirvió como un marco de referencia para identificar esos factores incidentes en el cumplimiento del Plan Estratégico, por eso se consideró incluir el listado de cambios y logros que se puede consultar en la sección de materiales complementarios.

Contexto Institucional 2024-2027

Para culminar con el ejercicio, se preguntó a las dependencias sobre sus expectativas a nivel institucional en el momento que culmine el nuevo Plan Estratégico Institucional en el año 2027. Igual que en la sección anterior, se hizo la compilación de las respuestas en la sección de materiales complementarios, en respuesta a las preguntas: ¿Cómo se ve la dependencia a futuro? Y ¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?

Complemento a las respuestas: Sesión virtual

Como último ejercicio, se realizó una jornada virtual a manera de conversatorio para determinar algunos aspectos importantes que no se recopilarían o se complementarían de los formularios enviados. Las respuestas fueron las siguientes:

¿Cómo te gustaría ver el Icfes a 2027?

Me
gustaría
un Icfes...

- ⇒ Con áreas más articuladas en el desarrollo de sus actividades.
- ⇒ Que considere que los procesos de apoyo son importantes.
- ⇒ Donde las dependencias se identifiquen con facilidad en el PEI.
- ⇒ Con capacidad operativa amplia
- ⇒ Que se adapta a las nuevas tendencias en evaluación de la educación
- ⇒ Más comercial, con nombre y trayectoria a nivel mundial
- ⇒ Desligado de lo público.
- ⇒ Que procura estar a la vanguardia tanto a nivel externo como interno

- ⇒ Enfocado en aplicación electrónica, entendiendo sus limitaciones
- ⇒ Que aplica pruebas en diferentes idiomas
- ⇒ Con lenguaje amigable
- ⇒ Enfocado en su cadena de investigaciones
- ⇒ Con información disponible

¿Cómo se lograría ese Icfes para el 2027?

- Diagnostico interno y que tengo para afrontar los retos: Cambios que se están generando
- Proactividad
- Sistemas de gestión articulación: No verlo como algo aislado
- Indicadores para monitorear aportes del Icfes a la educación en Colombia
- Comercializando pruebas electrónicas
- Apertura de cartera comercial
- Fortaleciendo los aplicativos para facilitar el contacto con los usuarios
- Mejorar la planificación presupuestal. Se más mesurables con el tema de la planificación presupuestal
- Accesibilidad a la información para tomar decisiones

¿Qué es importante considerar en el próximo Plan Estratégico Institucional 2024-2027?

Definitivamente, la consideración del Talento humano y su participación en la formulación de estos objetivos y metas. Si bien este primer ejercicio de cierre de PEI acercó a los gestores de proceso, junto con los colaboradores con quienes hicieron este ejercicio, se considera que el fortalecimiento del Talento Humano será importante, tanto en formulación, desarrollo y cumplimiento.

En concordancia con lo anterior, los participantes del ejercicio consideran que el Icfes debe “tener cosas de empresa privada” tanto en su estructura como en las acciones

para la entidad y sus colaboradores, esto también protege a la entidad en época de cambios de administración.

Así mismo, se considera que el Icfes debería actuar con enfoque más comercial, haciendo la referencia de variar la aplicación de pruebas en otros escenarios por explorar.

También hacen un llamado a la visibilidad de las dependencias en el PEI, como el caso de la Dirección Jurídica que levanta la mano para preguntar: ¿Dónde nos podemos ver nosotros en el PEI?

De igual manera, las dependencias consideran que se debe trabajar más en la articulación de las acciones en todo el instituto. Si bien el PAI es la orientación estratégica de la entidad, se considera que para su cumplimiento se debe trabajar en temas de articulación entre áreas. Una alternativa propuesta es un ejercicio de simplificación de los procesos, pues se considera que su estructura puede ser compleja para el entendimiento de la entidad.

Para lograr esta articulación y simplificación, se considera que se debe fortalecer el Rol de los gestores de proceso, ya que consideran que hacen muchas cosas y no les da para cumplir con sus objetivos.

¿Cuáles son las enseñanzas más importantes que dejó el 2020-2022 para la dependencia?

Teniendo en cuenta que la MEGA planteada para este PEI 2020-2022 (En 2023, al menos el 5% de los evaluados presentará sus pruebas por computador el Icfes habrá desarrollado 5 pre-pilotos de pruebas internacionales...), se cumplió mucho antes por el tema de la pandemia, esto dejó en evidencia que el Icfes tiene capacidad para la implementación de pruebas virtuales por lo cual se debe seguir trabajando para mantener y consolidar esta capacidad operativa e institucional

Teniendo en cuenta la situación de emergencia sanitaria por Covid 19, los participantes estuvieron de acuerdo en que el Icfes está para algo más retador, más amplio.

A partir de esto, los procedimientos se vieron afectados en eficiencia de gestión y en temas presupuestales, que lograron salir adelante ante las limitaciones de la situación.

Se considera importante el planteamiento de los indicadores y objetivos estratégicos: los participantes se preguntan ¿Cómo se está aportando?, hablando desde cada una de sus dependencias

2. CONCLUSIONES

- El Icfes desarrolló su Plan Estratégico Institucional donde afrontó un evento histórico como lo fue la emergencia sanitaria por COVID-19, que impedía la normal operación de sus servicios, lo que representó un reto para la capacidad del Instituto para cumplir con su misionalidad y sus objetivos, que en palabras de las dependencias se llegó a los niveles deseados.
- Con este ejercicio, las dependencias lograron identificar sus puntos de conexión con el Plan Estratégico Institucional, lo cual es determinante para la formulación del nuevo plan estratégico con su atributo de ser participativo para toda la entidad.
- Como en los planes que se formulan para las entidades, es posible encontrar puntos fuertes y puntos débiles, se buscó a través de este ejercicio encontrar esos elementos que sirvieran de insumos en la próxima planeación, y a través de las respuestas de las dependencias se puede evidenciar que hay muchas actividades y mejoras que el Icfes aún puede implementar.
- La misión y la visión están en un nivel de consolidación e interiorización por parte de las dependencias, que ya las respuestas de las dependencias se

encaminan hacia la continuidad de la misionalidad y los objetivos establecidos para la visión hasta el 2030.

- Los objetivos estratégicos obtuvieron mayor cantidad de propuestas de ajuste, pero a nivel general se considera que los planteamientos seguirían aportando al mejoramiento del instituto. Este insumo será tenido en cuenta para el planteamiento de los nuevos objetivos estratégicos.
- Desde el contexto estratégico se puede determinar que la entidad es muy diferente a la que formuló este plan estratégico, por lo cual el direccionamiento debería tener unos enfoques diferentes y retos para los próximos 4 años, ya que las dependencias lograron identificar sus fortalezas, debilidades y logros destacables para afrontar un nuevo periodo de estrategia.

3. Materiales suplementarios.

Tabla 7. Actividades principales que aportaron al cumplimiento de la visión, por dependencias

Dependencia	Actividades
Subdirección de Análisis y Divulgación	<ul style="list-style-type: none"> - Productos de análisis, investigación y divulgación basados en el ecosistema de evaluaciones encabezado por el Icfes. - Esfuerzos para la búsqueda de nuevos proyectos de evaluación que conviertan a la dependencia y el Instituto en un centro de pensamiento sobre evaluación e innovación en evaluación de la calidad de la educación. - Propuestas para la ampliación del portafolio de metodologías para el mejoramiento de los productos de análisis, investigación y difusión de la dependencia. - Incorporación del enfoque diferencial e intersecciones en los productos de análisis, investigación y difusión de la dependencia.

Dependencia	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a innovación tecnológica, los productos de la dependencia cumplen estándares de accesibilidad y usabilidad actuales.
Subdirección de Estadística	<ul style="list-style-type: none"> - Se han realizado procesamientos estadísticos para generar las calificaciones de las pruebas de Estado de: Saber 11, Pre-saber, Validantes, Saber Pro y TyT y Saber 3579 además de los nuevos negocios. - Se ha brindado asesoría y asistencia técnica en el proceso de análisis de ítem, calibración y calificación de las pruebas diagnósticas y nacionales de Republica Dominicana. - Se dio soporte técnico en la transición de las pruebas Saber Pro, TyT de papel a computador como efecto de la pandemia y se apoyó mediante procesamiento estadístico e investigación psicométrica. - Implementación de la Norma Técnica de Calidad Estadística NTC PE:1000 2020 donde se obtuvo la certificación de la operación estadística. - Se desarrolló el primer Comité Técnico Estadístico con base en los temas de mayor interés para la subdirección como análisis de ítem, calificación y modelo TRI utilizado. - Se desarrollaron investigaciones estadísticas y psicométricas en diferentes temas de interés en el campo de la evaluación de la educación que participaron en presentaciones en eventos internacionales y se generaron artículos.
Oficina de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de la evaluación independiente y objetiva a los planes, programas, proyectos, procesos y procedimientos, para verificar su eficiencia y eficacia mediante la evaluación y seguimiento a la gestión institucional. Así mismo, se han

Dependencia	Actividades
	<p>presentado las recomendaciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.</p>
<p>Dirección de Producción y Operaciones /Subdirección de Aplicación de Instrumentos /Subdirección de Producción de instrumentos</p>	<p>Se llevaron a cabo iniciativas cuyo objetivo se enfocó en la producción y aplicación de instrumentos para la inclusión y la innovación tecnológica para la producción y aplicación de instrumentos, dichas actividades fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una revisión completa de los procesos operativos para generar propuestas de mejoramiento, en busca de la eficiencia y una mayor coordinación entre los grupos de trabajo. - Analizar los procesos de contratación con proveedores, con la finalidad de establecer los más competitivos y que representen menores costos y mayor calidad en la prestación de los servicios. - Fortalecimiento en la comunicación con las otras dependencias del Instituto para el desarrollo de los objetivos. - Fortalecimiento de las herramientas tecnológicas en términos de software para apoyar la operación vinculada con producción y aplicación de instrumentos - Fortalecer el proceso de inscripción y citación de los diferentes tipos de población asignando el apoyo requerido para las aplicaciones de la prueba. - Desarrollo de caracterizaciones de poblaciones étnicas y con discapacidad auditiva. - Desarrollo de modelos de Inteligencia Artificial a partir de los resultados obtenidos en los procesos de codificación. - Desarrollo de guías con enfoque inclusivo: Guía de orientación para el uso del lenguaje incluyente; y Guía para la inclusión: etnias, territorios y evaluación para la diversidad.

Dependencia	Actividades
Unidad de Atención al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo un impulso a los procesos de atención a nuestros grupos de interés, haciendo uso de tecnología de punta, se puso en marcha en julio de 2022 el CRM (Customer Relationship Management) que integró nuestro modelo de servicio de cara a la solución de las necesidades derivadas del quehacer del Instituto.
Subdirección de Talento Humano	<p>Actividades encaminadas al cumplimiento de los planes institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de vacantes - Selección, vinculación e inducción de personal - Plan de previsión y recursos humanos - Plan estratégico de talento humano - Plan institucional de capacitación - Plan de incentivos institucionales - Plan de trabajo anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
Subdirección Financiera y Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar los recursos de capital a través de los rendimientos financieros. - Gestionar los recursos, mediante la asignación de presupuesto proyectado a cada una de las áreas. - Mejorar la reciprocidad bancaria, de conformidad con las condiciones del mercado y la operación del Icfes. - Apoyar el modelo de costeo de las pruebas y su visualización en los estados financieros según cumplimiento de los estándares de la Contaduría General de la Nación, de tal forma que sea una herramienta en la generación de las tarifas de las pruebas de Estado. - Incorporar un segundo banco pagador, de tal forma que permita garantizar la operación del Icfes, tanto en recaudo como en pagos.

Dependencia	Actividades
Oficina Asesora Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y apoyo jurídico a las actividades que desarrolla el Instituto.
Subdirección de Abastecimiento y Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la elaboración de documentos de planeación contractual para procesos de pruebas electrónicas. - Fortalecimiento de la Gestión Documental. - Fortalecimiento en la definición de directrices de contratación.
Dirección de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de nuevas mediciones. - Adelantar medición de Habilidades Socioemocionales, definición de lineamientos estratégicos para el desarrollo de Laboratorios de Evaluación, incluyendo informes de resultados de las salidas de campo de cuestionarios auxiliares, grupos focales y matrices de análisis. - Validación de característica del modelo de medición del proyecto de Potencial Creativo. - Aplicar el protocolo de pertinencia y claridad para el indagar la información con el cuestionario de trayectorias escolares (Laboratorio de Evaluación), y consecuencias de uso para una prueba institucional. in - Garantizar la correcta realización de los estudios principales y pilotos de las pruebas internacionales.
Subdirección de Diseño de Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de asesoría internacional al Ministerio de Educación de la República Dominicana, especialmente en los procesos de establecimiento de estándares de desempeño. - Afianzamiento de otras alianzas con estratégicas internacionales, como es el caso de Chile y Costa Rica. Esto con el fin de mejorar el posicionamiento a nivel latinoamericano en el desarrollo de pruebas.

Dependencia	Actividades
Oficina Asesora de Comunicaciones y mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaron todas las actividades de capacitación y apoyo a las áreas en convertir los documentos accesibles para la página web del Instituto. - Se comunicó oportunamente y de manera innovadora, toda la información relacionada para la gestión del instituto, por medio de todos nuestros canales de comunicación internos y externo.
Oficina Asesora de Gestión de Proyectos de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Desarrollo y Fomento de la Investigación en el instituto a nivel interno, llevar a cabo el fomento de la investigación con datos Icfes, así como el uso y la divulgación de los resultados o productos de investigación interna y externa sobre factores asociados a la calidad de la educación.
Oficina Asesora de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Al estructurar nuestras propuestas institucionales se piensa en actividades innovadoras, que optimicen los servicios y provean calidad. - Desde el trabajo en proyectos, su seguimiento y trabajo con las áreas - Definición de la cadena de valor estableciendo procesos sostenibles de evaluación. - Acompañamiento a los procesos misionales en el desarrollo de actividades relacionadas con indicadores de gestión de procesos, actualización de documentación de los procesos, riesgos, planes de mejora y tratamiento, entre otros, que coadyuvan al cumplimiento de la visión. - Gestión del Anteproyecto de Presupuesto - Planeación, seguimiento y control del presupuesto por proyectos de evaluación. - Articulación en la programación, seguimiento y control de los proyectos de inversión.

Dependencia	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento a los procesos desde el componente presupuestal - Proyecto estratégico que incluyó el esquema tarifario - Articulación de la gestión presupuestal y financiera con la planeación estratégica. "
<p>Dirección de Tecnología e Información – Subdirección de Desarrollo de Aplicaciones – Subdirección de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación y gestión de los planes MIPG a cargo de la DTI - Modernización del nuevo portal institucional tanto en tecnología como en diseño, teniendo en cuenta las necesidades de consulta y acceso a la información de los grupos de interés. - Implementación de la sede electrónica con métodos de autenticación moderna y funcionalidades de autogestión - Se realizó el fortalecimiento técnico y funcional de los sistemas de información que soportan la misionalidad del instituto, desarrollando mejoras y/o nuevas funcionalidades como Resultados 2.0, Chatbot, integración CRM, modernización del componente recaudo, etc. - Implementación de un modelo de omnicanalidad en nube para fortalecimiento de los procesos de Atención al Ciudadano - Fortalecimiento de la herramienta PLEXI, que ha permitido la presentación de exámenes de estado de forma virtual desde sitios de aplicación con condiciones tecnológicas variables - Mejoramiento a la plataforma electrónica (Evaluar para Avanzar 3 a 11) en la que los establecimientos educativos a nivel nacional pueden realizar el proceso de pre inscripción e inscripción de sus estudiantes - Implementación de "El Icfes tiene un Prelcfes" como herramienta de apoyo a la preparación de los aspirantes a pruebas de estado. - Actualización tecnológica y migración de la plataforma que soporta los servicios de TI de nube privada a nube pública

Dependencia	Actividades
	<p>aumentando los niveles de disponibilidad de los servicios y mayor flexibilidad en la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de los modelos de Atención y Operación de Servicios TI alineado a las buenas prácticas de ITIL - Adopción del marco de la interoperabilidad con el objetivo de facilitar el intercambio de información del Instituto con entidades externas de manera oportuna, estandarizada y, con estrategias que favorecen el uso y apropiación de los servicios que se implementa - Implementación de una solución con capacidades de análisis de información a través de Power BI que permite la toma de decisiones ágiles y oportunas en cada proceso que lo requiera - Definición e Implementación del modelo de calidad de datos para aumentar confiabilidad, integridad y disponibilidad de los datos. - Fortalecimiento y consolidación del Modelo de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información alineada con la estrategia de la entidad, que de acuerdo con el instrumento Autodiagnóstico MSPI

Tabla 8. Nivel de relación de las dependencias para cada uno de los Objetivos Estratégicos

DEPENDENCIA	DO - Transformar organizacionalmente al Icfes	M - Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación	RF - Aumentar los recursos de la entidad	RGI - Fortalecer el reconocimiento del Icfes
Secretaría General-Disciplinarios	Nada relacionado	Nada relacionado	Nada relacionado	Medianamente relacionado
Subdirección De Análisis Y Divulgación	Muy relacionado	Muy relacionado	Muy relacionado	Muy relacionado
Subdirección De Estadísticas	Medianamente relacionado	Muy relacionado	Muy relacionado	Muy relacionado
Dirección De Producción Y Operaciones - Subdirección De Aplicación De Instrumentos - Subdirección De Producción De Instrumentos	Nada relacionado	Muy relacionado	Nada relacionado	Relacionado
Unidad De Atención Al Ciudadano	Muy relacionado	Algo relacionado	Relacionado	Relacionado
Oficina De Control Interno	Relacionado	Nada relacionado	Nada relacionado	Relacionado

DEPENDENCIA	DO - Transformar organizacionalmente al Icfes	M - Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación	RF - Aumentar los recursos de la entidad	RGI - Fortalecer el reconocimiento del Icfes
Subdirección De Talento Humano	Muy relacionado	Algo relacionado	Algo relacionado	Relacionado
Subdirección Financiera Y Contable	Nada relacionado	Nada relacionado	Relacionado	Algo relacionado
Subdirección De Abastecimiento Y Servicios Generales	Muy relacionado	Algo relacionado	Algo relacionado	Algo relacionado
Oficina Asesora Jurídica	Relacionado	Algo relacionado	Algo relacionado	Algo relacionado
Dirección De Evaluación	Relacionado	Relacionado	Relacionado	Relacionado
Subdirección De Diseño De Instrumentos	Relacionado	Muy relacionado	Relacionado	Muy relacionado
Oficina Asesora De Comunicaciones Y Mercadeo	Medianamente relacionado	Medianamente relacionado	Nada relacionado	Muy relacionado

DEPENDENCIA	DO - Transformar organizacionalmente al Icfes	M - Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación	RF - Aumentar los recursos de la entidad	RGI - Fortalecer el reconocimiento del Icfes
Oficina De Gestión De Proyectos De Investigación	Relacionado	Muy relacionado	Relacionado	Muy relacionado
Oficina Asesora De Planeación	Medianamente relacionado	Algo relacionado	Relacionado	Medianamente relacionado
Dirección De Tecnología E Información – Subdirección De Desarrollo De Aplicaciones – Subdirección De Información	Nada relacionado	Muy relacionado	Nada relacionado	Relacionado

Tabla 9. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 1

Objetivo Estratégico	Actividades
<p>DO - Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Articulación</u> con otras dependencias para transversalizar esfuerzos, recursos y estrategias de innovación e investigación, ❖ <u>incorporación del enfoque diferencial e interseccional</u>, y otros para el ❖ mejoramiento del ecosistema de evaluación y la calidad de la información que se produce para la toma de decisiones; ❖ <u>alineación del proceso de Análisis y Difusión</u> y sus procedimientos con el direccionamiento estratégico institucional. ❖ Se <u>actualizaron procedimientos y riesgos</u> asociados al proceso de procesamiento y Calificación. ❖ <u>Atender las solicitudes</u> que llegan al Instituto a través de los canales de atención dispuestos de cara a los servicios que ofrece el Icfes. ❖ Actividades de <u>evaluación independiente y objetiva</u> a los planes, programas, proyectos, procesos y procedimientos ❖ Planes institucionales para el fortalecimiento del Talento Humano ❖ <u>Reglamentación funciones del comité de Contratación</u> ❖ <u>Creación del Grupo Interno de Trabajo de Servicios Generales</u> ❖ <u>Creación del Grupo Interno de Trabajo de contratación.</u> ❖ <u>Fortalecimiento de la Gestión Documental.</u> ❖ Implementación del <u>Plan Institucional de Gestión Ambiental.</u> ❖ <u>Fortalecimiento en la definición de directrices de contratación.</u> ❖ <u>defensa de los intereses del instituto</u>, las investigaciones administrativas, las marcas y patentes

Objetivo Estratégico	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Corroborar la implementación el <u>enfoque de diversidad</u> en los informes y elementos gráficos de la SAyD, ❖ garantizar el desarrollo de <u>mesas de trabajo con poblaciones diversas</u> para fortalecer los lineamientos del <u>enfoque diferencial</u> para análisis y difusión, así como ❖ <u>garantizar</u> la realización de <u>los procesos de calificación</u> de las diferentes pruebas ❖ La Subdirección de Diseño de Instrumentos <u>acogió las necesidades y expectativas de sus partes interesadas</u> como insumo para el diseño y producción de instrumentos de evaluación. ❖ <u>estar diariamente en contacto con nuestros públicos objetivos</u> por medio de los canales de redes sociales, ❖ lideramos el <u>proceso de Rendición de Cuentas</u>. ❖ Con lo anterior, estamos en <u>atenta escucha</u> de lo que nuestros públicos requieren. ❖ Atendiendo la cadena de valor de investigaciones, fomentar la investigación externa y la <u>socialización y divulgación de la investigación para grupos de interés</u> ❖ Transformación de la cadena de valor ❖ Ajuste a los procesos y procedimientos e interactuar con las áreas para entender su día a día. ❖ Informe de Gestión de indicadores estratégicos ❖ Se aportó información relacionada con la documentación de las necesidades y expectativas de las partes interesada, así como su actualización en cada vigencia con la participación de los líderes de proceso, gestores y colaboradores técnicos.

Tabla 10. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 2

Objetivo Estratégico	Actividades
<p>M - Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todos los productos de la dependencia cumplen <u>estándares de usabilidad y accesibilidad</u> acordes el procedimiento de diseño y producción de recursos digitales. ❖ Se hizo investigación sobre <u>cambio de modalidad</u> de aplicación de <u>pruebas de papel a computador</u> ❖ Piloto de codificación de <u>ocupaciones asistida por inteligencia artificial</u> en el estudio SSES. ❖ Primera versión del <u>modelo de clasificación Automático de impertinencias</u> SABER TyT/PRO ❖ <u>Implementación del CRM</u> para la atención al ciudadano y grupos de interés ❖ Puesta en marcha del <u>Sistema de Gestión de Documentos</u> electrónicos de archivo-<u>MERCURIO</u> ❖ Velar por la gestión del proyecto estratégico de <u>laboratorios de evaluación</u> del Icfes. ❖ Asegurar la entrega de informes sobre el proceso de pilotaje para validar los <u>protocolos de validación con Instituciones de educación</u>. ❖ Garantizar informes sobre el proceso de validación de protocolos de pensar en voz alta con población con discapacidad. ❖ Contemplar e indagar <u>propuesta metodológica alterna de los CTA</u>, en búsqueda de <u>reducción de costos y mayor participación de la comunidad académica</u>. ❖ incursión de <u>nuevas estrategias de evaluación</u> tales como <u>Evaluar para Avanzar</u>, así como el desarrollo de nuevos instrumentos de evaluación requeridos con ocasión a los proyectos de evaluación, tales como los requeridos por <u>República Dominicana</u> o los que se puedan llegar a acordar con <u>Costa Rica, Chile o Uruguay</u>.

Objetivo Estratégico	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>alianza estratégica con INCI e INSOR</u> para mejorar la <u>accesibilidad de los instrumentos aplicados</u>, fortaleciendo así la inclusión social." ❖ Desde la OACM, los principales canales de comunicación son las redes sociales y la página web, donde <u>constantemente realizamos</u> contenido para <u>fortalecer la inclusión social</u>. ❖ La innovación de la <u>investigación en la transformación de la calidad de la educación</u> se refleja en los diferentes proyectos de investigación y las líneas de investigación que se desarrollan en el Instituto. ❖ Seguimiento a los proyectos estratégicos de la entidad. ❖ Mesas estratégicas para las pruebas electrónicas ❖ Desde proceso Gestión del conocimiento y la Innovación se ha brindado acompañamiento a los procesos, en relación con la apropiación, aplicación, intercambio y difusión del conocimiento en la entidad, impulsando la cultura de la innovación que contribuyen al mejoramiento continuo y la satisfacción de los grupos de interés. ❖ Desarrollo de nuevos servicios y fortalecimiento de las funcionalidades de aplicación electrónica de pruebas del Instituto. ❖ implementación de la sede electrónica alineada a los requisitos de arquitectura de referencia y atributos de calidad de gov.co, ofreciendo acceso a tramites y servicios del Icfes como inscripción, pago, consulta de citación y resultados ❖ Implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información ❖ Plan de uso y apropiación para fortalecer el uso de las herramientas institucionales.

Tabla 11. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 3

Objetivo Estratégico	Actividades
<p>RF - Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Búsqueda de oportunidades de negocio y/o nuevos proyectos de evaluación e investigación</u> con aliados nacionales e internacionales. ❖ Y aporte a la <u>construcción de oferta y portafolio de productos y servicios</u>; los <u>informes automatizados optimizan los costos de operación</u>, el refinamiento de indicadores para identificar oportunidades de mejora de los procesos internos y externos, ❖ Se desarrollo el <u>proceso de procesamiento y calificación de pruebas de estado</u> y proyectos especiales en los que participo el Icfes. ❖ <u>Optimizar los recursos en los procesos de contratación</u> para la atención de los canales que ofrece el Icfes. ❖ <u>Mejorar la reciprocidad bancaria.</u> ❖ Segundo banco pagador. ❖ <u>Renegociación contrato arrendamiento.</u> ❖ <u>Reducción de los valores de gastos administrativos."</u> ❖ <u>soporte jurídico a los negocios suscritos</u> por el Icfes salvaguardando sus intereses. ❖ Apoyo interdependencias en las negociaciones, insumos, costeos y el apoyo inminente del equipo ha generado una <u>optimización de costos de operación</u>; ❖ gestión de proyectos internacionales con <u>República Dominicana, Costa Rica, Uruguay y Chile."</u> ❖ Mediante la <u>participación en espacios de investigación</u> con redes de investigadores externos se busca el <u>aportar a nuevos recursos</u> en especial, fortaleciendo la investigación con uso de datos Icfes que incida en la toma de decisiones de Política pública.

Objetivo Estratégico	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer seguimiento a los proyectos de evaluación de la entidad ❖ Para contribuir a este objetivo se creó el proceso Gestión Comercial, con el fin promover otros servicios de evaluación, a través de proyectos que se atiendan las necesidades y satisfacción de sus necesidades y expectativas, los cuales fortalecen el portafolio e ingresos del Instituto. ❖ Gestión del Anteproyecto de Presupuesto: Articulación de la gestión presupuestal y financiera con la planeación estratégica. ❖ Articulación en la programación, seguimiento y control de los proyectos de inversión. ❖ Acompañamiento a los procesos desde el componente presupuestal.

Tabla 12. Relación de actividades por objetivo estratégico 2020-2022 – Objetivo 4

Objetivo Estratégico	Actividades
RGI - Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector	<ul style="list-style-type: none"> ❖ a través de <u>actividades preventivas en materia disciplinaria</u> se logra que los funcionarios del Icfes <u>cumplan con sus funciones dentro del marco de la transparencia</u> ❖ Trabajo con <u>diferentes poblaciones o clientes específicos</u> para retroalimentar la pertinencia y relevancia de los productos de análisis, investigación y difusión de la dependencia. ❖ Maximizar la <u>cobertura del Instituto en espacios propios</u> y de otros aliados definiendo, cada año ❖ criterios de focalización que permitan la <u>participación e interacción presencial con diferentes comunidades, grupos de interés y audiencias.</u>"

Objetivo Estratégico	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se certifico el proceso estadístico de las pruebas de estado Saber Pro y TyT en la <u>Norma Técnica de Calidad NTCPE 1000:2021</u> ❖ Primera versión del proyecto, categorización, recategorización y codificación de <u>textos de la iniciativa</u>: Categorización y análisis de impertinencias por <u>grupos etarios, étnicos y de discapacidad</u>. ❖ Exploración de políticas públicas a partir de los resultados de las pruebas SABER 3,5,7,9 de la iniciativa: Exploración de <u>políticas públicas en educación para atender a la población en condición de discapacidad e implementación del enfoque diferencial</u>. ❖ <u>Guía para la inclusión: lenguaje y comunicación en la era digital</u> (enfoque etario). ❖ Atender de manera clara, oportuna y pertinente las <u>solicitudes derivadas del quehacer del Icfes</u> ❖ Garantizar la <u>disponibilidad de medios de pago (recaudo) para los usuarios</u> de las pruebas de estado. ❖ Desarrollo de instrumentos y estrategias de evaluación en asociación con otros países de Latinoamérica ayuda al <u>fortalecimiento del posicionamiento del Icfes a nivel nacional e internacional y su reconocimiento ante entidades homólogas y sus diferentes grupos de interés.</u>" ❖ Es nuestra labor diaria por medio de las <u>estrategias de comunicación</u> que realizamos para cada una de las etapas de las aplicaciones de pruebas de estado y diferentes proyectos y/o <u>estrategias a comunicar</u>. ❖ <u>Actividades asociadas al portal Icfes en investigación, Serie Saber Investigar, Seminarios dentro del instituto de investigación y Seminario Internacional de investigaciones</u>, Fomento de investigación con datos Icfes mediante <u>convocatorias abiertas dirigidas a docentes, estudiante y grupos</u>. ❖ Impulsar la participación del Icfes en el Comité Sectorial, a partir de la interacción de las entidades adscritas y vinculadas del

Objetivo Estratégico	Actividades
	<p>sector educación e intercambio de experiencias y conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Disposición de datos para el aprovechamiento de los grupos de interés, a través de la gestión y publicación de datos abiertos y dataicfes. ❖ Se fortaleció el servicio de interoperabilidad que permite a los grupos de interés del sector consumir la información de resultados individuales del examen Saber 11, optimizando sus procesos internos, por ejemplo, en la admisión para acceso a la educación superior de Universidades. ❖ Implementación de un modelo de omnicanalidad en nube para fortalecimiento de los procesos de Atención al Ciudadano, que cuenta con servicios para la integración del chatbot y el nuevo servicio del CRM, con los cuales se logró descongestionar las PQRS que llegan a la entidad.

Tabla 13. Relación de actividades nuevas 2023 vs 2020-2022, por objetivo estratégico

<p>DO - Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Articulación con otras dependencias para transversalizar esfuerzos, recursos y estrategias de innovación, investigación, ☑ incorporación del enfoque diferencial e interseccional, y otros para el mejoramiento del ecosistema de evaluación y la calidad de la información que se produce para la toma de decisiones; ☑ alineación del proceso de Análisis y Difusión y sus procedimientos con el direccionamiento estratégico institucional. ☑ Implementación del <u>Sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivo</u> ☑ Implementación del <u>Plan Institucional de Gestión Ambiental</u>

DO - Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor

- ☑ Avanzar en el diseño de instrumentos y aplicación con innovación de mediciones de otras habilidades y pruebas inclusivas para la evaluación y comprensión integral de los factores multidimensionales que impactan en los diferentes niveles de la educación
- ☑ Búsqueda de relacionamiento con nuevas redes de investigadores
- ☑ Optimizar los cronogramas de seguimiento a proyectos para mejorar su seguimiento y toma de decisiones adecuadas

M - Impulsar la innovación y el uso de tecnologías para la evaluación e investigación en la transformación de la calidad educativa fortaleciendo la inclusión social

- ☑ Se están llevando a cabo nuevas investigaciones en el campo de la evaluación de la educación utilizando nuevas tecnologías disponibles en el mercado.
- ☑ Asegurar la adaptación de los exámenes de Estado para población con discapacidad
- ☑ Verificar la realización y/o asistencia a seminarios internos del Icfes, así como a conferencias, capacitaciones y seminarios nacionales e internacionales por parte del equipo con el fin de generar conocimiento para complementar los procesos de investigación.
- ☑ Garantizar los ajustes a los procesamientos según los hallazgos de las investigaciones sobre cambio de software, tamaños de muestra, funcionamiento diferencial de los ítems y nuevas investigaciones referentes a la teoría de respuesta al ítem
- ☑ Asegurar la socialización del plan de implementación del enfoque diferencial e interseccional
- ☑ Definición de lineamientos estratégicos para el desarrollo de Laboratorio de evaluación, incluyendo dos informes de resultados de las salidas de campo de cuestionarios auxiliares
- ☑ Velar por la consolidación del proyecto de potencial creativo, propuesta del proyecto clima escolar como iniciativa estratégica, entre otros"
- ☑ Se apoya la formulación del sistema transversal de equidad e inclusión de enfoques diferenciales de manera transversal en la investigación.

DO - Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor

- ☑ Seguimiento periódico a proyectos estratégicos generando valor
- ☑ Disposición centralizada de la herramienta de Datalake, como la plataforma para uso y explotación de la información en el Instituto, disponiendo de manera controlada, documentada y perfilada, las fuentes de información internas y que son de importancia en la generación de analítica y toma de decisiones.
- ☑ Disposición centralizada y abierta de los datos del Directorio Interno de Información -DIIN, con calidad, integridad, oportunidad y seguridad que disminuyan los tiempos de búsqueda y conocimiento de la información por parte de los usuarios
- ☑ Sede electrónica en operación en la cual los usuarios encontrarán la oferta de trámites y servicios en las etapas de registro, preinscripción, inscripción, citación y resultados

RF - Aumentar los recursos de la entidad para propiciar su sostenibilidad y optimizar los costos de operación

- ☑ Se está trabajando en el desarrollo procesamientos y calificación de nuevos proyectos en los que se ha contratado al Icfes.
- ☑ Informe de pruebas con el fin de certificar recaudo y cantidad de inscritos, de tal forma que permita consolidar y generar información para toma de decisiones.
- ☑ Desarrollo de instrumentos y estrategias de evaluación contratadas por clientes nacionales (como el MEN) e internacionales (como República Dominicana).
- ☑ El proceso se encuentra en búsqueda de fortalecer el eslabón de: Eslabón 1. Mercadeo y venta de investigación
- ☑ Analizar y proveer de manera proactiva, información técnica referente a los factores que inciden en la calidad educativa.
- ☑ Buscar clientes que vean en el Icfes un proveedor de servicios de investigación.
- ☑ Alinear los proyectos de evaluación a la cadena de valor del Icfes y su correspondiente seguimiento, además del seguimiento financiero

RGI - Fortalecer el reconocimiento del Icfes ante los grupos de interés del sector

DO - Transformar organizacionalmente al Icfes para que responda a los requerimientos de los grupos de interés y los retos del entorno, apalancándose en sus cadenas de valor

- ☑ Trabajo con diferentes poblaciones o clientes específicos para retroalimentar la pertinencia y relevancia de los productos de análisis, investigación y difusión de la dependencia.
- ☑ Maximizar la cobertura del Instituto en espacios propios y de otros aliados definiendo, cada año, criterios de focalización que permitan la participación e interacción presencial con diferentes comunidades, grupos de interés y audiencias
- ☑ Se están llevando a cabo nuevas investigaciones en el campo de la evaluación de la educación con el fin de crear artículos o presentarlas en eventos internacionales.
- ☑ Adelantar la investigación sobre la relación entre ansiedad matemática, autoeficacia en las matemáticas y desempeño en la prueba de matemáticas para los grados 3º y 5º, así como representar a Colombia en las distintas reuniones presenciales o virtuales programadas como National Project Manager de cada prueba internacional con apoyo del equipo de pruebas internacionales, velar por las aplicaciones piloto que se requieran y garantizar la correcta realización de los estudios principales de las mismas.
- ☑ Mediante la búsqueda de tener clasificación de grupo de investigación de MinCiencias
- ☑ Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información – SGSPI bajo la norma ISO 27001:2013.
- ☑ Integración de la consulta de resultados individuales para los exámenes de Saber Pro y Saber TYT en la plataforma de Carpeta Ciudadana a fin de mejorar el acceso de la población de educación superior desde el portal institucional de MINTIC.
- ☑ Aumentar la capacidad de entidad para el intercambio de información a través de la plataforma de X-ROAD a fin de mejorar la entrega de información de resultados de Saber 11 para el mejoramiento del trámite de ingreso a educación formal como el caso del SENA. De la misma manera, se permite el acceso a la información de los resultados de Saber Pro y Saber TyT para que la Instituciones de Educación realicen retroalimentación y mejoras de sus procesos educativos.
- ☑ Mejorar el trámite del proceso de preinscripción en el cargue de sus estudiantes para las instituciones de educación superior.

Tabla 14. Sugerencia de Objetivos Estratégicos para el PEI 2023-2027

Objetivo	Actividades
DO	<p>Incluir algo más específico del rediseño organizacional</p> <p>Puntualizar el tema de la transformación organizacional para enfocarlo a la visión.</p> <p>Fortalecer la estructura organizacional (Procesos y organigrama) del Icfes para satisfacer a sus grupos de interés.</p> <p>Este objetivo estratégico es una obligación de toda entidad del estado en cuanto a responder a sus grupos de interés. Como está redactado no es estratégico ni retador, podría hacer mayor énfasis en ¿qué es la transformación?</p>
M	<p>En el de innovación, agregaríamos que es importante alinearse constantemente con la vanguardia tecnológica para la innovación en la evaluación educativa.</p> <p>Incrementar la cobertura de las evaluaciones realizadas a nivel nacional e internacional</p> <p>Impulsar la investigación institucional que permita reconocimiento nacional en ese enfoque.</p> <p>La inclusión social no solo se hace a través del uso de tecnologías el enfoque podría estar en impulsar los servicios basados en tecnología. Este es un lineamiento de la política de gobierno digital.</p>
RF	<p>En cuanto al Objetivo 3, debería aumentarse los recursos para darle estabilidad económica a la institución y brindar mejores condiciones a su talento humano.</p> <p>Para el objetivo RF incluir o mencionar la optimización de los recursos para disminución de costos no sólo de operación sino de todos los gastos del instituto (como funcionamiento e inversión).</p> <p>El aumentar los recursos de la entidad debe tener una métrica en la que cada vez más el Icfes se financiará por fuentes diferentes al MEN</p>

Objetivo	Actividades
	<p>En aumentar recursos se debería mencionar que tipo de recursos</p> <p>Continuar hacia la optimización de los costos de operación en toda la cadena de valor.</p>
RGI	<p>El primer objetivo debería ser un poco más explícito respecto a lo que se quiere. y en cuanto al reconocimiento también debe puntualizarse en términos de las cuatro "P" del mercadeo (plaza, producto, precio y promoción).</p> <p>Igual que el primer objetivo, este es un requerimiento de todas las entidades, pero se debería indicar ¿cuál es el objetivo de fortalecer el reconocimiento?</p>

Tabla 15. Actividades planeadas a futuro si los objetivos estratégicos continuaran vigentes

Objetivo	Actividades
DO	<p>Transformar organizacionalmente al Icfes, promoviendo la formalización del empleo con equidad laboral.</p> <p>Continuar con la implementación del Sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivo y el Plan Institucional de Gestión Ambiental</p> <p>Se esperan actualizar algunos de los procedimientos de la Subdirección de Estadísticas siguiendo la cadena de Valor.</p> <p>Alineación de los procesos con los proyectos</p> <p>Definición de estrategias de continuidad del negocio que permitan a la entidad estar preparada antes cualquier evento que ponga en riesgo el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.</p>

Objetivo	Actividades
	<p>Incorporación de controles de seguridad en las actividades críticas de todos los procesos que apalancan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Capacitación y medición de conocimiento en temas de seguridad y privacidad de la información para los colaboradores</p> <p>Identificar las brechas de implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información - MSPI para implementar estrategias que permitan incrementar los niveles de cumplimiento y ser un referente a nivel sectorial.</p>
M	<p>Velar por la adaptación de Exámenes de Estado para población con discapacidad</p> <p>Garantizar la realización de actualizaciones y optimizaciones de los procesos de calificación y análisis de ítem enmarcados en la innovación de metodologías a través proyectos de investigación.</p> <p>Verificar la actualización de la metodología de integración del enfoque diferencial en los productos de análisis y difusión del área con indicadores que permitan valorar dicha integración</p> <p>Gestionar y ejecutar la consolidación de mediciones dirigidas por el Dirección de Evaluación.</p> <p>revisar nuevos canales y/o tecnologías que permitan que nuestra información se dé a conocer y llegue a nuestros públicos objetivos.</p> <p>Fortalecer alianzas en investigación con otras áreas del Instituto</p> <p>Se están llevando a cabo nuevas investigaciones en el campo de la evaluación de la educación utilizando nuevas tecnologías disponibles en el mercado.</p> <p>Suministrar información desde los proyectos que den cuenta de ese impulso</p> <p>Implementación de una plataforma de evaluación hablada.</p>

Objetivo	Actividades
	<p>Replantear arquitectura de software de manera que consolide todas las soluciones de software del Instituto.</p> <p>Generación y gestión de indicadores de experiencia de usuarios.</p> <p>Testeo de soluciones basados en un modelo de seguridad y privacidad de la información.</p> <p>Definición e implementación de un modelo de negocio de base tecnológica que permita establecer proyectos de TI para transformar y mejorar los servicios de la entidad a través de la incorporación de nuevas tecnologías.</p> <p>Modelos de analítica predictiva para el uso del ciudadano y toma de decisiones públicas.</p>
RF	<p>se buscará la correcta asignación de recursos, de tal forma que permita generar los mayores rendimientos financieros posibles, con el menor riesgo de mercado.</p> <p>Se está trabajando en el desarrollo procesamientos y calificación de nuevos proyectos en los que se ha contratado al Icfes.</p> <p>Continuar con el seguimiento de los proyectos de evaluación.</p> <p>Generar valor público a través de la gestión de los datos de la entidad, la creación y disposición de productos de analítica que permitan mejorar la operación, productos misionales, tiempos, costos. Nuevas líneas de negocio, nuevos mercados, mejoramiento de relaciones con otras entidades, entre otros.</p> <p>Estandarizar y automatizar los procesos que sean viables para reducir los tiempos de entrega de resultados de las pruebas, gestión de sitios, y optimización de costos.</p>
RGI	<p>Garantizar la gestión y ejecución de proyectos de investigación relacionado con otras mediciones dirigidas por la Dirección de Evaluación.</p>

Objetivo	Actividades
	<p>Garantizar la correcta participación de Colombia en pruebas Internacionales como NPM, así como asignación de expertos o técnicos en la materia, de acuerdo con objetivo de invitaciones de los consorcios internacionales."</p> <p>seguir fortaleciendo las actividades y los canales para la gestión reputacional del instituto."</p> <p>Innovar en estrategias de fomento a la investigación territorial "</p> <p>Se están llevando a cabo nuevas investigaciones en el campo de la evaluación de la educación con el fin de crear artículos o presentarlas en eventos internacionales.</p> <p>Apoyar al equipo de direccionamiento estratégico en la identificación de alertas que aporten a los procesos.</p>

Pensando en cómo estaba la dependencia en 2020 ¿Cuáles son los cambios más importantes respecto a la dependencia en 2023?

Las respuestas a la pregunta fueron las siguientes:

- Se hicieron ajustes a la normativa vigente
- Se reestructuraron procesos y procedimiento, en línea con el plan estratégico institucional
- Incorporación de enfoque diferencial e interseccional en los productos de la dependencia
- Se aplicaron estándares de accesibilidad y usabilidad para las actividades de la dependencia.
- Posterior al pico más alto de la emergencia sanitaria por COVID-19, el proceso tuvo que asumir la virtualidad y retornar a la presencialidad
- Nuevas metodologías de análisis e investigación y enfoque de política pública

- Se han creado diferentes tableros de control para pruebas de estado
- Se han implementado nuevos protocolos de pre-procesamiento y validación de los datos para pruebas de estado y nuevos negocios
- Se logro una mayor interacción y trabajo articulado con otras dependencias.
- Fortalecimiento del recurso humano
- Reconocimiento de la importancia del principio de planeación.
- Se genera un informe de pruebas en donde se certifica el recaudo y la cantidad de inscritos por aplicación.
- Se implementó la facturación electrónica con el validador de la DIAN.
- Fortalecimiento de las directrices en materia de Contratación y Gestión documental.
- Cumplimiento normativo de la Gestión Ambiental
- Los procesos eran en físico, hoy todo es totalmente digital
- Proyectos estratégicos institucionales como Evaluar para Avanzar 3° a 11°, pruebas Saber 3°, 5°, 7° y 9°, República Dominicana, Proyecto BID- Municipios PDET, Construcción de agenda de nuevas mediciones: Potencial creativo, habilidades socioemocionales, primera infancia, la iniciativa estratégica del laboratorio de evaluación, entre otros.
- Mayor enfoque en la investigación cualitativa y cuantitativa aplicada al diseño y validación de instrumentos de evaluación.
- Contar con un equipo más grande de colaboradores en el área.
- La implementación de nuevas tecnologías para el desarrollo de actividades, como el teletrabajo para funcionarios y trabajo en casa para contratistas.
- La implementación de herramientas virtuales para la gestión de actividades de los procedimientos que anteriormente se realizaban de manera presencial
- Mejora continua de gestión de conocimiento mediante repositorio de la oficina en SharePoint
- Formulación de la ruta estratégica de la investigación en el ICFES
- Fortalecimiento a la socialización y divulgación de la investigación
- Mejora en la gestión de repositorio de datos abiertos DataIcfes

- Pensar y alinearnos con los procesos de la cadena de valor del Icfes.
- Cambio en el equipo directivo y de directrices
- Vinculación de recurso humano para la gestión de las actividades y cumplimiento de metas asignadas, acorde con los procesos nuevos que se generaron.
- No hay cambios muy significativos, seguimos contando con un equipo multidisciplinario para el apoyo de todas las actividades.
- Nuevo Portal Institucional creado como respuesta a las necesidades los grupos de interés a través talleres de co-creación
- Aprovechamiento de tecnologías innovadoras en la nube que, en coordinación con los procesos, le permitieron a la DTI establecer un nuevo modelo de gestión y gobierno de datos centralizado y seguro para el fortalecimiento de los procesos de analítica de datos para la generación de productos de información que entreguen valor al sector educación.
- Adquisición e implementación de un lago de datos que permite centralizar, disponer, gestionar y visualizar la información de tal manera que todas las áreas hacen uso de los datos que requieren para sus procesos internos
- Se reformuló e implementó un nuevo Modelo de Atención y Operación de Servicios TI.
- En 2022 se llevó a cabo una estrategia de migración de información a nube pública con el fin de fortalecer la infraestructura de los servicios y en cumplimiento de lo establecido por el gobierno nacional en relación con la política de gobierno y transformación digitales, en particular al artículo 147 del Plan de Desarrollo.
- Maduración del Sistema de Seguridad de la Información y ampliación de su alcance a Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la información de conformidad con los requisitos establecidos por la NTC-ISO-IEC 27001 y los lineamientos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI).

¿Qué logros se esperan alcanzar en la dependencia cuando termine el 2023?

Las respuestas a la pregunta fueron las siguientes:

- Realizar las charlas de sensibilización, de tal manera que se conmine a los funcionarios de la entidad a orientar sus actuaciones en el cumplimiento de sus funciones a los principios que fundamentan la función pública.
- Cumplir con todos los nuevos negocios
- Participar en la propuesta y ejecución de al menos 2 proyectos de investigación en evaluación
- Realizar Manuales para implementar las metodologías de aproximación a nuevas audiencias y grupos de interés.
- Dejar listo el mapa de ruta para 2024
- Realizar la calificación de las pruebas de estado.
- Se espera poder avanzar en el apagado del módulo de analitem.
- Se implementarán todos los planes de mejoramiento producto de la auditoría de certificación DANE.
- Se espera poder desarrollar la investigación e implementación inicial de una nueva máquina de calificación en software libre de las pruebas de estado.
- Se espera desarrollar nuevas investigaciones sobre metodologías de evaluación y factores que inciden en la calidad educación.
- Consolidaremos el histórico con las estimaciones de los ítems de las pruebas de estado en un sistema estructurado de consulta en el software Oracle.
- Actualizaciones a los procesos y procedimientos de la dependencia.
- Asegurar la integración de los canales de atención del Icfes en el CRM
- Implementación de los primeros acuerdos de negociación sindical.
- Maximizar los rendimientos financieros.
- Garantizar la oportunidad, calidad y coherencia de la información financiera, generada desde el aplicativo ERP.
- Contar con un segundo banco pagador en operación.

- Fortalecer la conservación y preservación de la memoria Institucional a través de la adopción e implementación de instrumentos archivísticos.
- Se está evaluando la supresión completa de formatos en Excel por lista de SharePoint, así como contar con al menos dos nuevos tableros en PowerBi
- Desde el eje de investigación se proyecta tener revisiones documentales e instrumentos para la experiencia de recolección de datos sobre ansiedad matemática y autoeficacia.
- Se plantea redefinir el proyecto de laboratorios de evaluación para lo cual se requerirá la participación transversal de otras áreas del Instituto.
- Se plantea adelantar y estabilizar un análisis de evaluación en el marco del Proyecto de Potencial Creativo, con el fin de estudiar la consolidación y estructuración de instrumentos que generen un comportamiento psicométrico viable y sean constituidas en las pruebas que adelanta el Instituto.
- Para el año 2023, se propone continuar la medición de las habilidades socioemocionales, teniendo en cuenta su íntima relación con las habilidades cognitivas de los estudiantes y en general, con el desarrollo de las personas, aportando así a la calidad de la educación.
- Para proyectos como Evaluar para Avanzar y 3579: Articular las áreas técnicas del instituto que participan en el desarrollo de los proyectos de evaluación, ser el enlace con el Ministerio de Educación, dar apoyo para la consecución de los entregables en los tiempos pactados, dar instrucción a las áreas técnicas, realizar la facturación y cierre del proyecto.
- Durante la ejecución de la estrategia Evaluar para Avanzar 3º a 11º 2023, el Icfes suministrará acompañamiento y soporte a los participantes y actores de la comunidad académica. Para esto dispondrá de un centro de gestión a través del cual brindará soporte en los procesos que se deben realizar en la plataforma electrónica: inscripción, presentación de los instrumentos de valoración en cada una de las modalidades: online, offline, cuadernillos descargables -PDF y consulta de resultados.

- Lograr diseñar los marcos y batería de ítems que conforman las pruebas de evaluación docente de Uruguay, para soportar la visión del Instituto como referente a nivel latinoamericano.
- Realizar publicaciones en revistas indexadas.
- Tener nuevos negocios de corte internacional.
- Realizar investigaciones y estudios con miras a mejorar las pruebas.
- Consolidar la formalización de los lineamientos estratégicos de la investigación en el Instituto
- Fortalecer la cadena de valor de la investigación como eje misional del ICFES
- Realizar pilotos para proyectos de pruebas internacionales
- Avanzar en el seguimiento presupuestal de los proyectos de evaluación y estructurar lo relacionado con pruebas de estado
- Disponer del nuevo Plan Estratégico Institucional articulado con las líneas definidas por la dirección general y el PND
- Incorporación en los lineamientos de elaboración del anteproyecto de techos o cupos presupuestales
- Propiciar la articulación de los indicadores de los proyectos de inversión con el PAI
- Actualización del procedimiento de asignación de recursos a proyectos de evaluación y generación de informes/información
- Prueba piloto completada para el manejo del componente financiero en la herramienta de gestión de proyectos
- Disposición centralizada y abierta de los datos del Directorio Interno de Información -DIIN, con calidad, integridad, oportunidad y seguridad que disminuyan los tiempos de búsqueda y conocimiento de la información por parte de los usuarios.
- Automatización de procesos operativos asociados a consultas de información que ingresan por medio de PQRS y se encuentran a cargo de la subdirección de información, que permitan reducir los tiempos de respuesta hacia las áreas

usuarias como lo son la UAC, OAJ, SE, y así optimizar la atención a los ciudadanos.

¿Cómo se ve la dependencia a futuro?

A la pregunta, las respuestas son las siguientes:

- Que disciplinarios deje ser un grupo de la Secretaría general y se establezca como una oficina independiente
- Una dependencia que se posiciona y posiciona a la entidad como un centro de pensamiento en evaluación e innovación de la evaluación educativa.
- Como una subdirección referencia en los procesos de evaluación de la educación tanto en Colombia como en Latinoamérica, tanto en el desarrollo de calificaciones como de investigaciones asociadas a estos temas.
- Con un equipo multidisciplinario, que genere información que ayude a la alta dirección a tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Articulada con el resto del instituto, desarrollando iniciativas en pro de la mejora continua de los procesos.
- Reconocida por sus procesos y siendo un referente de servicio en el sector público.
- Más grande, con más servidores de planta.
- Con actividades de capacitación con mayor impacto.
- Con mayor grado de soporte al talento humano.
- Como una dependencia sólida, consolidada y robusta.
- Ofreciendo servicios estandarizados y con eficiencia en los tiempos de solución hacia las partes interesadas internas y externas
- Como un referente indispensable en la toma de decisiones del Instituto en donde prevalezca el cumplimiento del marco legal.
- Un área articulada con los diferentes integrantes de la comunidad educativa y académica
- Con un carácter asesor más fuerte, que permita ofrecer en el portafolio del Icfes servicios de asesoría en evaluación.

- Con un equipo de funcionarios y contratistas en capacidad de ofrecer instrumentos de evaluación acorde con las nuevas tendencias de evaluación.
- Como un Equipo transversal que está en la capacidad de apoyar de manera oportuna a la respuesta de requerimientos, a través de procesos y procedimientos claros.
- Líder en innovación y desarrollo de proyectos de investigación.
- Consolidando información para toma de decisiones en diferentes niveles
- Con mayor conocimiento de las actividades del Icfes
- Equipo técnico que facilita el cumplimiento de las metas asignadas, las cuales contribuyen al logro de los objetivos institucionales
- La Dirección de Tecnología e Información se proyecta como un equipo de trabajo riguroso y efectivo en la planeación, implementación y seguimiento de soluciones tecnológicas para la evaluación de la educación en el país, fortalecimiento el cumplimiento de sus procedimientos alineados a las mejores prácticas de Tecnología para el mejoramiento de sus servicios, innovando e incorporando tecnologías de cuarta revolución industrial en los servicios internos y externos.

¿Cuáles son los retos a futuro de la dependencia?

Las dependencias, a nivel general, se han propuesto como retos:

- Seguir fortaleciendo las actividades de prevención en materia disciplinaria
- consolidar el talento humano y fortalecer la gestión del conocimiento del grupo
- Implementar nuevos desarrollos en los softwares de calificación que permitan estar a la vanguardia en los procesos que necesite la entidad.
- Realizar publicaciones y presentaciones en eventos internacionales y capacitaciones a terceros, en temas asociados a la evaluación de la educación.
- Mantener los estándares de procesamiento estadístico que dieron alcance a la obtención de la certificación DANE el año pasado.

- Seguir auditando procesos misionales con el objetivo de aportar a la mejora continua de cada uno de ellos.
- Aportar a la innovación e inclusión en los procesos de evaluación que desarrolla el instituto.
- Lograr la vista 360° de los ciudadanos que se contactan a través de los canales de atención dispuestos por el Icfes
- Poder dar soporte a una planta más grande.
- Tecnificar la planta.
- Fortalecer el sistema de información del costeo de las pruebas como insumo para la toma de decisiones.
- Fortalecer la cultura de la planeación de recursos al interior del Icfes.
- fortalecimiento de los planes de gestión documental y Ambiental.
- Fortalecer la interacción con las áreas internas para desarrollar proceso de contratación eficientes y evitando reprocesos.
- En la medida que se expanda el Instituto, puede aumentar la capacidad de trabajo.
- Servir de guía para lineamientos técnicos en el desarrollo de las nuevas mediciones, en el que se considere el aporte de las tecnologías digitales tanto en el desarrollo como en la evaluación de estas competencias.
- Incursionar en nuevos proyectos de evaluación de carácter nacional e internacional.
- Desarrollar investigación con diferentes enfoques alineados al PND
- Fortalecer los eslabones de la Cadena de Valor de Investigación, en especial en mercadeo y venta de servicios de investigación.
- Cumplir al 100% respecto al seguimiento de los proyectos al rededor del alcance, el tiempo y el costo.
- Alinear los proyectos con lo referente al SGC, procesos, riesgos, lecciones aprendidas, etc.
- Mas trabajo mancomunado entre áreas

- Formulación del Proyecto Estratégico y/o iniciativa orientada a la actualización del Esquema Tarifario en el nuevo Plan Estratégico Institucional
- Articulación del Anteproyecto de presupuesto 2024 con la Planeación Institucional
- Articular el Anteproyecto de Presupuesto Anual con la formulación de proyectos estratégicos y por tanto con los proyectos de inversión y el Plan de Acción Institucional de conformidad con el PEI
- Articulación con todos los procesos para fortalecer a nivel tecnológico sus actividades.
- Uso de tecnologías emergentes de cuarta revolución industrial para el mejoramiento de los servicios tecnológicos.
- Integración de los sistemas de gestión de la entidad.
- Contar con un sistema de gestión de continuidad del negocio certificado.
- Simplificar la operación de tecnología con nuevos servicios tecnológicos acordes a las necesidades de la entidad y apagado de los servicios obsoletos para la optimización de costos.
- Contar con herramientas que automaticen las actividades de pruebas de software de los desarrollos realizados.







icfes 

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES

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

Líneas de atención al usuario: Bogotá 601 514 4370

www.icfes.gov.co  [@ICFEScol](https://twitter.com/ICFEScol)  [icfescol](https://www.instagram.com/icfescol)  [ICFES](https://www.facebook.com/ICFES)  [ICFEScol](https://www.youtube.com/ICFEScol)