



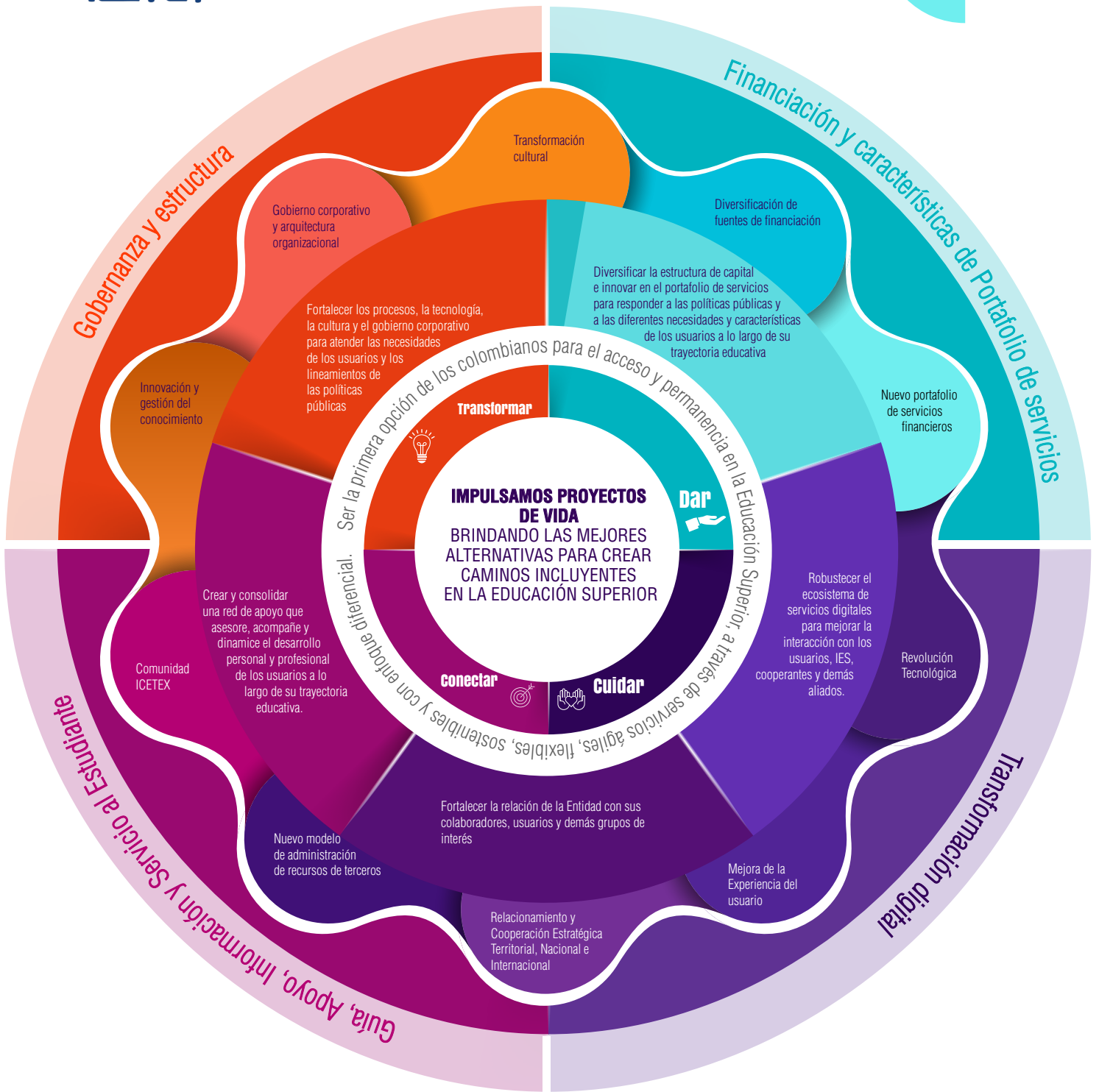
INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO
Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR-ICETEX



PLAN ESTRATÉGICO

2021-2024

OFICINA ASESORA
DE PLANEACIÓN
NOVIEMBRE 2020





C1 contenido

Introducción

I. Alineación Estratégica de la Entidad

- 1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- 1.2 Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026
- 1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022
- 1.4 Plan Sectorial de Educación 2018 – 2022
- 1.5 Reforma Integral de la Entidad

II. Plan Estratégico 2021 – 2024

- 2.1 Mandala Estratégica
- 2.2 Propósito Superior
- 2.3 Lineamientos estratégicos
- 2.4 Visión
- 2.5 Objetivos Estratégicos
- 2.6 Programas Estratégicos
- 2.7 Metas Cuatrienio
- 2.8 Indicadores Estratégicos
- 2.9 Valores Institucionales

III. Anexos

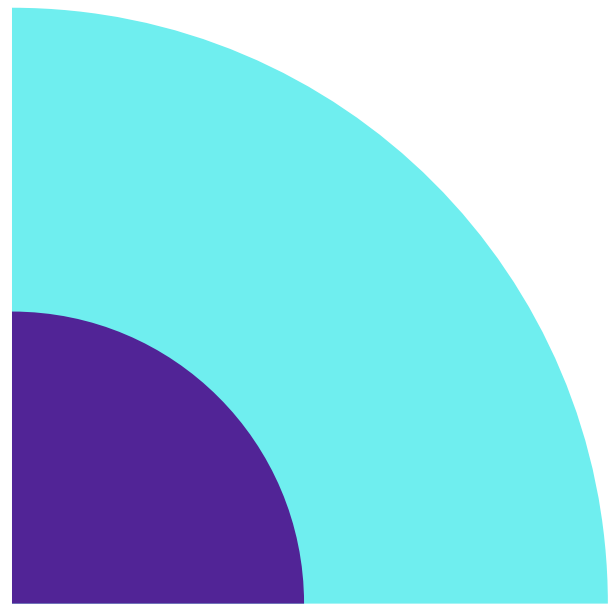
- 3.1 Análisis DOFA
- 3.2 Diagnóstico Interno
- 3.3 Diagnóstico Externo
- 3.4 Memorias del Plan Estratégico

01
03
03
05
06
08
09

11
12
14
16
17
18
20
31
32
33

34
34
38
42
44





02 contenido

Listado tablas

Tabla 1 Programa Innovación y Gestión del Conocimiento	20
Tabla 2 Programa Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional	22
Tabla 3 Programa Transformación Cultural	23
Tabla 4 Programa Diversificación de Fuentes de Financiación	24
Tabla 5 Programa Nuevo Portafolio de Productos Financieros	25
Tabla 6 Programa Revolución Tecnológica	26
Tabla 7 Programa Mejora de la Experiencia del Usuario	27
Tabla 8 Programa Relacionamiento y Cooperación Estratégica Territorial, Nacional e Internacional	28
Tabla 9 Programa Modelo de Administración de Recursos de Terceros	29
Tabla 10 Programa Comunidad ICETEX	30
Tabla 11 Indicadores Estratégicos 2021 – 2024	32
Tabla 12 Convenciones	34
Tabla 13 DOFA - Gestión Debilidades y Oportunidades x Programa	35
Tabla 14 DOFA - Gestión Fortalezas x Programa	36
Tabla 15 DOFA - Gestión Amenazas x Programa	37

Listado de Figuras

Figura 1 Mandala Estratégica	12
Figura 2 Ideas para la Formulación del Propósito Superior	45
Figura 3 Versión Inicial de la Mandala Estratégica	46
Figura 4 Cadena de Valor	48



El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior Mariano Ospina Pérez – ICETEX, entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, según lo establecido mediante la Ley 1002 de 2005, construyó el Plan Estratégico 2021 – 2024 como un esfuerzo para que haya una transformación integral en la entidad fortaleciendo las relaciones con nuestros grupos de valor, promoviendo la educación de calidad y equidad, asegurando el acceso, permanencia y graduación de nuestros beneficiarios, la ampliación de la cobertura, mejorando los productos y servicios con pertinencia y enfoque diferencial.

Este Plan Estratégico nace como una apuesta de “...reforma integral al ICETEX en materia de gobernanza, estructura y características de su portafolio de servicios y fuentes de financiación”¹ tal como se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, el cual busca alinear las inversiones públicas y privadas y los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno para avanzar en la movilidad social, dinamización del crecimiento económico y desarrollo del país y sus regiones.

Es así como el ICETEX aprovecha la celebración de sus 70 años para establecer su camino de transformación y continuar acompañando a los colombianos mediante el otorgamiento de herramientas para la financiación de los estudios en educación superior.

En el 2018, el ICETEX emprendió un proceso de reforma amplio y participativo, dirigido a brindar beneficios tangibles a sus usuarios. Como resultado, la entidad se propone mejorar las condiciones en las que promueve el acceso, fomenta la permanencia, graduación y apunta a la empleabilidad de sus 600.000 usuarios actuales y de los que serán atendidos en el futuro, prestando especial atención en la generación de oportunidades a jóvenes en condición de vulnerabilidad en las diferentes regiones del país.

La mencionada reforma ha contado con la participación de distintos sectores, mediante la generación de grupos focales con funcionarios del ICETEX, mesas de trabajo con líderes de la entidad, ejercicios de innovación abierta y entrevistas con los beneficiarios potenciales y actuales.

¹ Ver Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 pp. 303





Adicionalmente, se encuentran las sesiones de la Comisión para la Reforma del ICETEX como espacio fundamental, las cuales han contado con la participación de usuarios, representantes estudiantiles y profesoraes, Instituciones de Educación Superior (IES) públicas y privadas, representantes de las comunidades afros e indígenas, expertos nacionales e internacionales, el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Congreso de la República, Cooperantes Internacionales y Gobiernos Locales. A agosto de 2020, se han realizado 18 jornadas de diálogo constructivo para la transformación de la entidad.

En relación con el contexto interno de la organización se desarrollaron talleres y grupos focales, como anteriormente se menciona, para identificar los puntos de mejora y fortalecimiento. Para estos espacios se tuvieron en cuenta los análisis de la matriz DOFA, el análisis de los recursos de la entidad y los factores internos que pueden afectar el desarrollo de la entidad y su prospectiva estratégica.

Una vez recopilada la información de estos ejercicios de participación, se emprendió la definición del Plan Estratégico partiendo del propósito superior del ICETEX, como un elemento clave para la construcción de identidad y sentido a de las acciones y expectativas de todos los grupos de interés de la entidad. Es así como este plan se contempla desde la definición del mismo representado en un elemento gráfico que se opta por llamar Mandala Estratégica, que parte del propósito superior de la entidad y desarrolla los componentes estratégicos derivados que son cuatro lineamientos estratégicos, un enunciado de visión, los objetivos estratégicos trazados y el listado de programas que componen el portafolio estratégico de la entidad en el cuatrienio de vigencia del Plan. Todo lo anterior, enmarcado en los ejes de la Reforma Integral, los cuales fueron concertados con los diferentes grupos de interés, a través de las mesas de discusión referidas anteriormente.

02

Es así entonces como este Plan Estratégico contempla cinco objetivos estratégicos, con un portafolio de diez programas y proyectos, que se realizarán durante la vigencia de este.

Así, ICETEX parte de un arduo ejercicio de diálogo para establecer la senda de la transformación que demuestra que somos una entidad con 70 años de experiencia apoyando a los jóvenes colombianos para continuar cosechando importantes logros por muchos años más, en beneficio de nuestra razón de ser que ahora exponemos en forma de propósito superior: **“Impulsar proyectos de vida, brindando las mejores alternativas para crear caminos incluyentes en la educación superior”**.



I. Alineación

estratégica de la entidad



ICETEX ha planteado su Plan Estratégico alineado con los lineamientos y compromisos sectoriales e institucionales en materia de educación hasta el año 2030. En la presente formulación del Plan Estratégico se tuvieron en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026, el **Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022** Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, el Plan Sectorial de Educación 2018 – 2022 y la Reforma Integral de la Entidad.

1.1 objetivos de Desarrollo sostenible (ODS)

03

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015 – 2030), son una iniciativa impulsada por las Naciones Unidas. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. La adopción de los ODS busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar los recursos necesarios para las generaciones futuras que mejoren su vida de manera sostenible.

Al analizar los ODS, la entidad encontró relación con el ODS N°4, el cual está orientado a “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”. La priorización de este objetivo se destaca en el Foro Político de Alto Nivel de la Organización de las Naciones Unidas en el 2019, ONU (Naciones Unidas, 2019). La entidad se alinea con las siguientes metas establecidas a nivel internacional para el cumplimiento de este objetivo:





Meta 4.3

De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

Meta 4.4

De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

Meta 4.5

De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situación de vulnerabilidad.

Meta 4.7

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

Meta 4.8

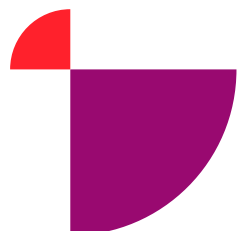
De aquí a 2030, construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos*.

Meta 4.9

De aquí a 2030, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo.

Meta 4.10

De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.





1.2 Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026



El Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2016 – 2026 (MEN, 2016) traza la ruta que el país debe seguir para establecer “un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cuyos cimientos sean la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias”. La entidad se alinea con los siguientes desafíos para el cumplimiento de dicho plan:





1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022



El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad; traza el camino para lograr el país que quieren los colombianos, teniendo como objetivos marcar los lineamientos para su crecimiento y mejoramiento, y determinar los procesos que se deben llevar a cabo para cumplir con estas metas. El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad considera 3 pactos estructurales, 13 pactos transversales y 9 pactos por la productividad y la equidad en las regiones.



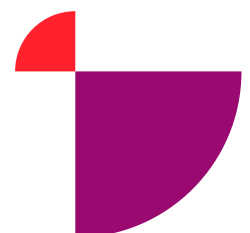
El plan estratégico de ICETEX se alinea con el pacto estructural III: “Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia y conectada a mercados”; y con el pacto transversal V: “Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro”.

En el marco del pacto, “Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia y conectada a mercados”, se establece la línea de “Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos”, donde se identifica el siguiente objetivo relacionado con la labor del ICETEX:

Objetivo 5: Apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad

Dentro de la apuesta de Financiación de la educación superior se “implementará una reforma integral al ICETEX en materia de gobernanza, estructura y características de su portafolio de servicios y fuentes de financiación, incluidos los fondos creados en la Ley 1911 de 2018”. En la apuesta Gradualidad en la gratuidad en el acceso a educación superior para población vulnerable, ICETEX administrará el programa Generación E, cuyo propósito es “que 320.000 jóvenes de bajos recursos económicos y con base en el puntaje del Sisbén, accedan, permanezcan y se gradúen de programas académicos de educación superior, promoviendo la movilidad social y el cierre de brechas”. Además, en la apuesta de Reconocimiento de la excelencia académica, se busca “reconocer la excelencia académica de estudiantes de alto mérito académico y en condiciones de vulnerabilidad, según el puntaje Sisbén, que deseen cursar programas en instituciones públicas o privadas acreditadas en alta calidad, y garantizará oportunidades de acceso a 16.000 estudiantes de todos los departamentos del país”.

En el marco del pacto, “Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro”, se establece la línea de “Tecnología e investigación para el desarrollo productivo y social”, donde se identifica el siguiente objetivo relacionado con la labor del ICETEX:





Objetivo B. Fomentar la generación de nuevo conocimiento con estándares internacionales

Para el cumplimiento de estos objetivos, ICETEX en conjunto con Colciencias (hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - Minciencias) y el Ministerio de Educación “alinearán la oferta de instrumentos para la financiación de formación de doctorado y maestrías con las apuestas de largo plazo y áreas prioritarias definidas por el Gobierno nacional. Colciencias y el MinEducación, de forma articulada, realizarán acompañamiento a las universidades nacionales, con el objetivo de brindar asesoría estratégica en el fortalecimiento de la calidad de los programas nacionales de doctorado; y diseñarán incentivos para que los investigadores se vinculen al sector productivo con la intención de cerrar brechas territoriales”.

ICETEX, Ministerio de Educación, Colciencias y el SENA “incluirán incentivos dentro de las convocatorias de formación de recursos humanos para reducir la brecha de género en CTel”.

ICETEX, el Ministerio de Educación, el MinCIT y Colciencias, “en consideración a las lecciones aprendidas del programa Ecosistema Científico, estructurarán instrumentos que permitan financiar programas orientados a dar solución a problemáticas regionales o sectoriales. En particular, se buscará apalancar recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del SGR”.

Adicionalmente, la entidad se articula con el PND 2018 – 2022 con relación al artículo 191° “EXCEDENTES DEL ICETEX. El Ministerio de Educación Nacional podrá utilizar los excedentes que se generen en el ICETEX a partir de los recursos girados por la Nación. En caso de hacerlo, debe destinarlo prioritariamente a atender los subsidios de tasa de interés, condonación y manutención asociados a los créditos educativos; a programas de alivio de cartera para sus beneficiarios o de fortalecimiento de la educación superior; al pago de las obligaciones que el ICETEX haya adquirido con dichos fines; a financiar las renovaciones o las adjudicaciones de nuevos créditos educativos o para otros objetivos similares”.



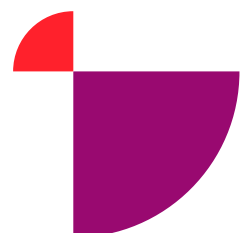


1.4 Plan Sectorial de Educación 2018 – 2022



El Ministerio de Educación lidera la construcción del Plan Sectorial, a partir del establecimiento de los objetivos estratégicos, las iniciativas indicativas de inversión y las metas definidas en relación con los pactos estructurales, pactos transversales y los pactos descentralizados incluidos en el PND 2018 – 2022.

El Ministerio de Educación propone siete ejes estratégicos para lograr una educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos (MEN, 2019). El ICETEX destaca los siguientes ejes estratégicos relacionados con la naturaleza de la entidad, definiendo los lineamientos estratégicos necesarios para su consecución:





1.5 Plan Reforma Integral de la Entidad

La reforma integral al ICETEX en materia de fuentes de financiación y características de su portafolio de servicios quedó contemplada en uno de los pactos estructurales de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el cual busca alinear las inversiones públicas y privadas y los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno para avanzar en la movilidad social, dinamización del crecimiento económico y desarrollo del país y sus regiones.

Para el logro de los objetivos trazados por el Gobierno Nacional, el ICETEX ha identificado la necesidad de diseñar y/o rediseñar políticas, estrategias, programas y proyectos encaminados a avanzar en el camino de consolidarse como una entidad innovadora, centrada en los beneficiarios, financieramente robusta y experta en la asignación asertiva y pertinente de mecanismos de financiación de la educación superior, con una operación estable, eficaz y eficiente, y una cultura institucional que propicie la calidad y la excelencia; todo esto alineado a apoyar la provisión de una educación superior de calidad con un futuro con oportunidades para todos, siendo incluyente para la población vulnerable de Colombia.

En ese sentido, ICETEX ha emprendido, un proceso de reforma amplio y participativo, dirigido a brindar beneficios tangibles a Colombia y sus usuarios y se espera que como resultado la Entidad mejore las condiciones en las que promueve el acceso, fomenta la permanencia y empleabilidad de sus usuarios actuales y de los que serán atendidos en el futuro, prestando especial atención en la generación de oportunidades a jóvenes en condición de vulnerabilidad en las diferentes regiones del país.



Adicionalmente, como parte de los acuerdos suscritos en diciembre de 2018 entre el Gobierno nacional, estudiantes y profesores, se contempló la realización de un diálogo con participación de un amplio número de actores con el fin de abordar los temas claves de la reforma, tal como quedaron consignados en el Plan Nacional de Desarrollo. Este proceso, igualmente se ha enriquecido con valiosos aportes surgidos en el ejercicio de Conversación Nacional que recientemente planteó el Gobierno nacional.

Producto de la participación con los grupos de interés se han definido cinco ejes de transformación con proyectos específicos que aportan al objetivo de hacer del usuario el centro de la Entidad. Dichos ejes han sido construidos con los aportes y propuestas realizadas en las más de 20 sesiones de trabajo sostenidas con los integrantes de la comisión de la reforma, con usuarios, rectores, expertos, académicos nacionales e internacionales, el Gobierno nacional y el equipo interno de la entidad, entre otros:



Financiación y características de su portafolio de servicios:

Revisión y diversificación de las fuentes de recursos para mejorar las condiciones de las tasas de interés, plazos y formas de pago de las líneas de crédito.



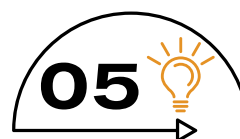
Acompañamiento al estudiante: Implementación de cambios en el modelo de atención al usuario; procesos de asesoría y mentoría que contribuyan a mejorar la toma de decisiones, así como a aumentar los niveles de permanencia en la educación superior y fortalecimiento de habilidades que faciliten su empleabilidad.



Planes de alivios e Incentivos: Cambio en las políticas de cobro y puesta en marcha de planes especiales para atender a quienes se encuentran en dificultades con sus obligaciones.



Transformación digital: Inversiones tecnológicas que brinden mayor agilidad, autonomía y confiabilidad en los procesos, así como claridad en la información otorgada a los usuarios



Gobernanza y Estructura: Adopción de mejores prácticas de gestión, ajustes en la estructura organizacional y mejoras en las acciones de relacionamiento con sus públicos de interés.





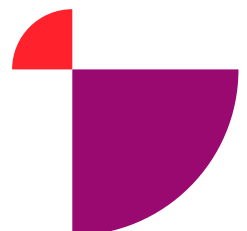
II. Plan Estratégico 2021-2024



El objetivo principal de este capítulo es presentar los resultados de la construcción participativa que se llevó a cabo del plan estratégico en los más de 30 ejercicios realizados por la entidad, y explicar sus componentes de manera clara y sencilla. Dichos componentes son: el propósito superior, los lineamientos estratégicos, la visión, los objetivos estratégicos, y los programas estratégicos. Componentes que plasman la hoja de ruta que orientarán la marcha de la entidad con la finalidad de afianzar su gestión durante los próximos cuatro años (2021 – 2024).

Así entonces, el Plan Estratégico plantea el propósito superior como el eje central de las decisiones, filtro necesario para saber qué se emprende o qué se tiene que fortalecer a través de los cuatro lineamientos estratégicos: Dar, Cuidar, Transformar y Conectar; que llaman a la acción para construir la imagen mental del ICETEX que todos soñamos a través del cumplimiento de la visión, que nos invita a **“ser la primera opción de los colombianos para el acceso y permanencia en la educación superior, a través de servicios ágiles, flexibles, sostenibles y con enfoque diferencial”**.

Este ICETEX, nuevo, ágil, digital, más cercano, va a ser construido a través de dos instrumentos fundamentales: los 10 programas y los proyectos estratégicos que los componen.



2.1 Mandala Estratégica

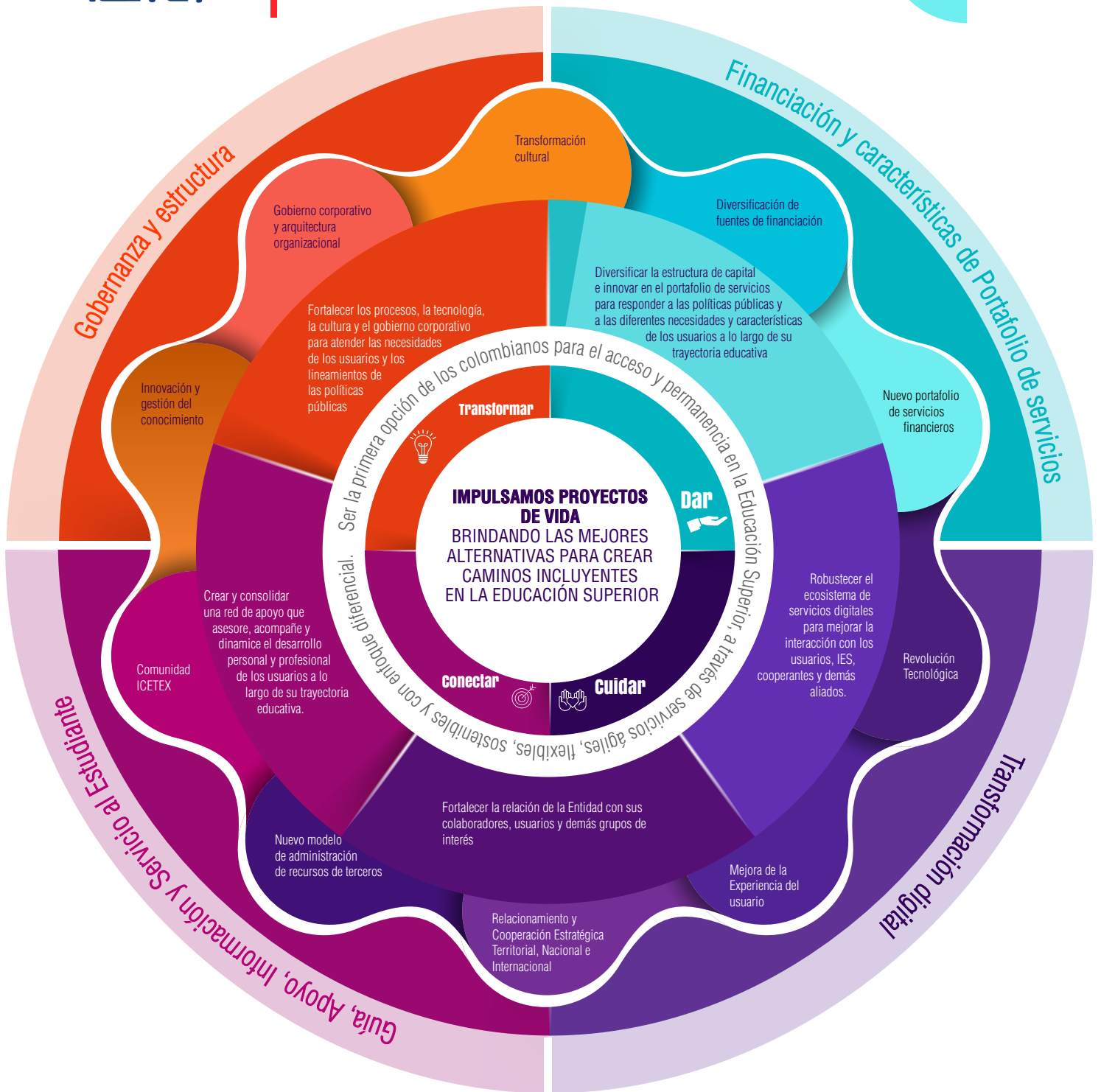


Figura 1 Mandala Estratégica



La mandala estratégica en ICETEX se establece como la representación gráfica de la estrategia de la Entidad. Nace como respuesta a la necesidad de promover, al interior de la entidad y a los grupos de valor, el plan estratégico; de manera sencilla, clara y en una sola imagen. Este elemento se encuentra desplegado en niveles, que a su vez se pueden clasificar en tres partes:



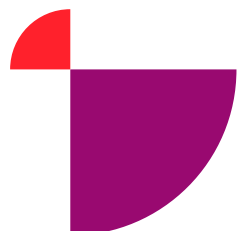
La primera parte constituye **el por qué** de la estrategia, la parte filosófica, interna, que debe hacer parte del ADN de la organización, aquello que inspira el quehacer, y que nos define. Por ello establece nuestro propósito superior y la visión; el propósito superior del ICETEX se cruza con los propósitos individuales de cada usuario, colaborador pues somos conscientes que contribuimos al logro de ese propósito, como lo es el servir a otros, contribuir a la prosperidad de las personas menos favorecidas, entre otros, desde el impulso de proyectos de vida a través de la educación.

La segunda parte corresponde **al cómo** vamos a lograr todo aquello que nos inspira. Los niveles que están dentro de esta parte son de acción, y se compone por los objetivos estratégicos y los programas que establecen, de manera organizada y lógica, cómo es que vamos a impulsar proyectos de vida.

La tercera y última parte corresponde **al qué** y corresponde a los productos finales que se entregarán durante la implementación del plan estratégico. Estos se desarrollarán en todos los ámbitos de la organización, desde el gobierno corporativo hasta el cambio de todos los procesos de la organización.



A continuación, se desarrollarán los componentes del Plan estratégico (2021 – 2024), mostrando así la estructura de niveles, explicando su importancia dentro del plan y estableciendo cómo se construyeron y cuál es su definición final.





2.2 Propósito superior

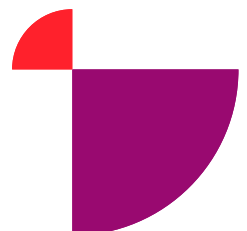
Todo sistema puede ser entendido como un conjunto de elementos que se interrelacionan, de tal manera, que se hace evidente que cada uno de ellos y todos en conjunto le apuntan a un propósito superior compartido, en este sentido ICETEX identificó su propósito superior, como el siguiente:

*Impulsar
Proyectos de Vida*

14

BRINDANDO LAS MEJORES ALTERNATIVAS PARA CREAR CAMINOS
INCLUYENTES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

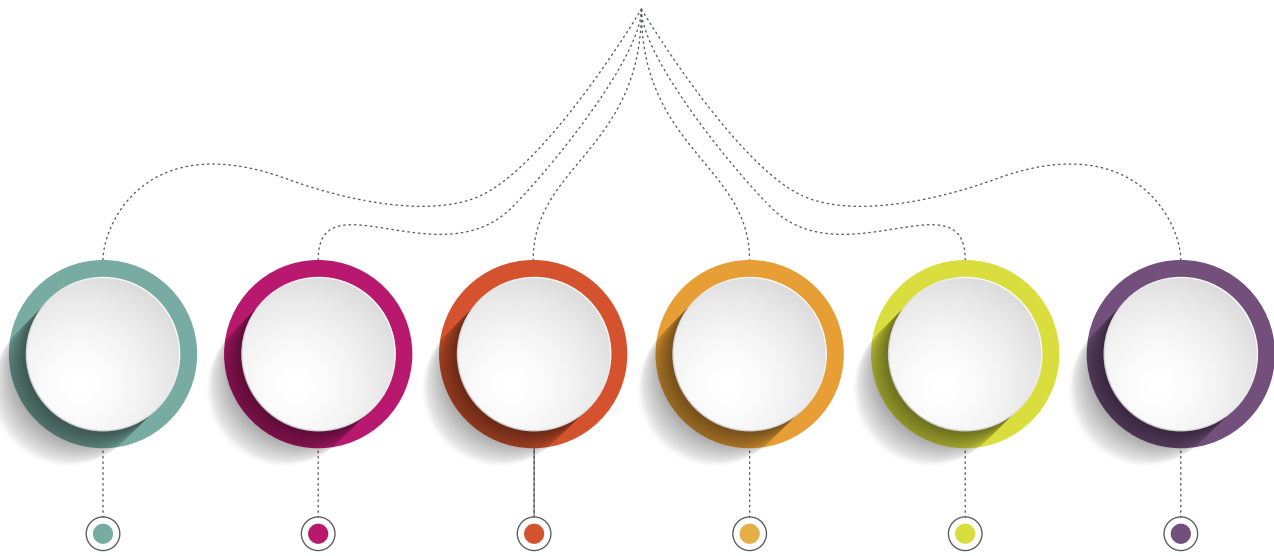
Así, el propósito superior se constituye como un filtro de cada decisión, proyecto, acción que se quisiera emprender en la organización. A través del cual, se evaluará si cada decisión o el desarrollo de un proyecto en la Entidad está impulsando proyectos de vida, si se están brindando las mejores alternativas y si se están creando caminos incluyentes en la educación superior.





Para la identificación del propósito superior, se planteó el siguiente interrogante
 ¿De qué se privaría el mundo si ICETEX no existiera?

Algunas de las respuestas fueron:



La transformación generada por ideas de cambio materializadas por jóvenes excluidos poseedores de talentos únicos, apoyados por el vehículo adecuado para educarse y conocer el mundo que luego abren oportunidades para otros jóvenes

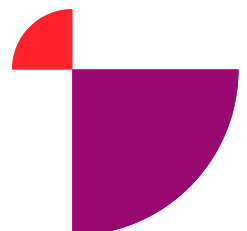
Romper los círculos viciosos de la violencia, ignorancia, paradigmas frente al mundo y al cambio

Una entidad renovada que cuenta con mejores instrumentos que promueven la inclusión, la equidad y la movilidad social

Tener grandes talentos que, por falta de apoyo económico, académico y laboral, no podrían cambiar este país y otros

Las transformaciones logradas mediante la amplificación de las ideas de cambio que, gracias a los instrumentos de la Entidad, alcanzaron sus beneficiarios en su vinculación a los sistemas de Educación Superior en Colombia y en el mundo

Un referente de transformación social que impacta vidas rompe paradigmas, cierra brechas y apunta a una nueva propuesta de cambio en el contexto global





2.3 Lineamientos estratégicos

Con el fin de cumplir con nuestro propósito superior, se crean los siguientes lineamientos estratégicos que son los verbos rectores que actúan como las vías sobre las cuales vamos a cumplir todo aquello que nuestros grupos de valor requieren de la institución:



Transformar

Renovar y crear para mantenernos vigentes haciéndonos más fáciles, amigables y de mayor impacto.



Dar

Entregar, de manera cercana y oportuna, un portafolio pertinente de servicios financieros y no financieros.

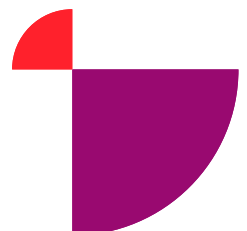
Cuidar

Honrar con esmero cada uno de los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés creando confianza y reciprocidad.



Conectar

Generar y mantener una interacción continua y constructiva con nuestros grupos de interés





2.4 Visión

La visión es la imagen mental que proyecta un futuro deseado de lo que la entidad quiere ser o hacer, para enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de su propósito superior. En la construcción de la visión de la entidad, participaron tanto actores a nivel externos reflejados en las 18 reuniones de la Reforma, y a nivel interno en el desarrollo de actividades de participación en línea como el **“Webinar: Hablemos sobre el nuevo plan estratégico de la entidad”**, y participación presencial como la sesión de trabajo con el Equipo Directivo de la entidad.

En el marco de estas actividades, los participantes contribuyeron con sus perspectivas sobre una pregunta en especial: ¿en qué se debería convertir ICETEX?, interrogante orientado a identificar los atributos que ya tiene la entidad y se deben mantener, y a aquellos atributos que no tiene todavía y se deben buscar.

Derivado del ejercicio realizado en el “Webinar: Hablemos sobre el nuevo plan estratégico de la entidad”, los participantes brindaron las siguientes ideas:

¿En qué se debería convertir ICETEX?

Trabajar en equipo, **Innovación**, Mentalidad de cambio, Simplicidad, Sostenibilidad, Construir decisiones, Diversidad, Positivismo, Fácil acceso, Educación Financiera, Inclusión, **Estudiante primero**, Tecnología de punta, Fortalecimiento, Alineación, Diferencias - Necesidades, Entusiasmo, **Internacionalización**, Confiabilidad, Adaptabilidad, Brindar respuestas Procesos, Flexibilidad, Agilidad, Empatía - Como eje, Enfoque territorial, Talento Humano, **Cercanía**, Experiencia, Trayectoria educativa, Primera opción, Resiliencia, Conocimiento, Fuente de información, Acompañamiento,

Y se identificaron los siguientes atributos:

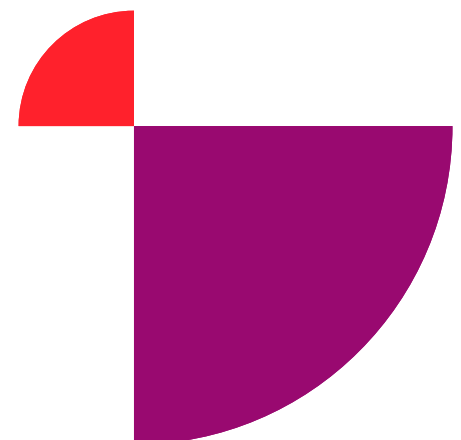
Conocimiento, **Tecnologías**, Procesos, Estrategias de acompañamiento, Redes, **Solidez Financiera**

En el ejercicio de planeación estratégica realizada por el Equipo Directivo, se decantaron las alternativas propuestas por las participantes acerca de la visión de la entidad. Se inició con la opción de “Ser la primera opción de los colombianos para ser [su/el [facilitador, fomentar, promover, permitir] acceso y permanencia en la educación superior, a través de servicios ágiles, flexibles, sostenibles y con enfoque diferencial”, lo que conlleva a la definición de la visión de la entidad para el cuatrienio 2021 – 2024:

*“Ser la primera opción de los colombianos
para el acceso y permanencia*

*en la Educación Superior, a través de servicios ágiles,
flexibles, sostenibles y con enfoque diferencial”*

La definición de la visión busca visualizar un futuro deseado que motive a todos los integrantes de la entidad en su proceso de reforma integral.





2.5 objetivos estratégicos



Los objetivos estratégicos se constituyen en aspiraciones que ICETEX quiere lograr en el periodo determinado entre los años 2021 y 2024. Los objetivos son elementos que ponen de manifiesto la intención de materialización de la estrategia y la alineación organizacional mediante el establecimiento de cumplimientos comunes.

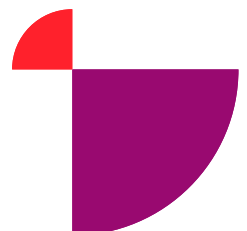
A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de la presente planeación, los cuales están enmarcados en los cinco lineamientos estratégicos:

1. Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas

Implementar las acciones necesarias que den cumplimiento a los lineamientos de las políticas públicas y las necesidades de los usuarios de la Entidad, en relación con la generación de procesos ágiles, concretos, más fáciles, mediante reestructuración de estos en conjunto con la cadena de valor de la entidad, incluyendo ajustes de la estructura documental. Además, se considera el uso de la tecnología como el brazo articulador que cimente las bases de la gestión en términos de arquitectura empresarial en la estrategia y gobierno de TI; y uso, apropiación, implementación de un modelo de servicios tecnológicos, y definición e implementación de un modelo de innovación. La transformación de la cultura organizacional, a través de la identificación de las brechas, permitirá una mejor gestión que contribuirá a enriquecer las relaciones entre las personas de la entidad; impactando en nuevas maneras de servicio orientadas a impulsar proyectos de vida en el marco de un gobierno corporativo acorde a las necesidades internas de gestión.

2. Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa

Optimizar la estructura de capital, haciéndola más amplia y diversa que permita continuar impulsando proyectos de vida de una manera sostenible; y mejorar la gestión del costo financiero para poder entregar portafolio de servicios pertinente, ajustado a las necesidades reales de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa a través de un enfoque diferencial. Adicionalmente, ampliar el portafolio de los mecanismos de financiación de Educación Superior, a través de la implementación de la financiación contingente al ingreso y la optimización de los modelos actuales de crédito.





3. Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.

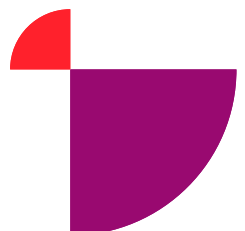
Llevar a cabo la implementación de metodologías, elementos de gestión y gobierno; para desarrollar capacidades de gestión tecnológica que minimicen las actividades manuales y operativas en la entidad, y faciliten mediante la tecnología la automatización de los procesos tanto internos como hacia los beneficiarios. Para con ello, lograr fortalecer las capacidades de servicio de la entidad hacia los grupos de interés brindando agilidad, autonomía y confiabilidad en los procesos, así como claridad y oportunidad en la información como vehículo para la toma de decisiones.

4. Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés

Intensificar las acciones que desarrolla la entidad para mejorar y fortalecer de manera continua y sostenida las relaciones en los diferentes momentos de verdad, reconociendo los grupos de interés, sus características, necesidades, condiciones sociodemográficas y demás variables que permitan fortalecer el vínculo de ICETEX con sus colaboradores, usuarios, padres de familia, IES, constituyentes, aliados, entidades públicas, y órganos de control. Del mismo modo, ejecutar acciones que permitan potenciar las capacidades individuales de los grupos de valor y que estos a su vez potencien las de la Entidad.

5. Crear y consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.

Diseñar e implementar una oferta de beneficios y servicios para brindar orientación y acompañamiento durante todo el proceso formativo del usuario, para el desarrollo de las competencias, aptitudes y habilidades necesarias para el desarrollo exitoso de su proyecto educativo, su proyección profesional, el máximo desarrollo de su potencial y la construcción de su proyecto de vida; y de esta manera crear y consolidar una comunidad participativa para maximizar el capital social, cultural y humano de ICETEX.





2.6 Programas estratégicos

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del cuatrienio se desarrollarán los siguientes programas:

Innovación y Gestión del conocimiento







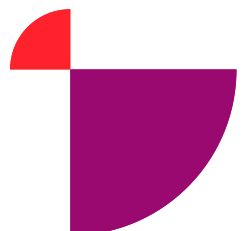
Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas																					
Objetivo de cada programa	Generar nuevas capacidades institucionales, que permitan afianzar los componentes de procesos, analítica institucional, innovación y gestión del conocimiento en el marco de la transformación requerida por la entidad.																					
cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de los procesos y cadena de valor de la Entidad, de manera que impacten positivamente en la reducción de tiempos y pasos para la gestión de trámites por parte de los beneficiarios. • Promoción de la creación continua de productos y servicios innovadores y competitivos que respondan a las necesidades de los usuarios. • Toma de decisiones basada en datos mediante los resultados de los estudios socioeconómicos y la analítica avanzada resultado de business analytics y bussines intelligence, que permita entregarles a los grupos de valor productos que sean acordes a sus necesidades y expectativas que contribuyan a lograr trayectorias educativas completas. • Producir y suministrar a los grupos de interés y al estado estadísticas oficiales de la financiación de la educación superior, con estándares de alta calidad. • Dinamizar el ciclo de la política pública mediante la generación, captura, evaluación y distribución del conocimiento. 																					
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento y generación de una agenda de investigación conforme a las necesidades de la entidad y del sector. • Estructura de procesos rígida que no traduzca los avances de la gestión. • Toma de decisiones con falta de rigor a causa de la desorganización de la información con la que cuenta la entidad. • Insatisfacción de los grupos de interés teniendo en cuenta los altos tiempos de gestión de los trámites para la solicitud de productos y servicios. 																					
Productos principales	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>FECHA DE CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos clave y procesos de los programas, proyectos y planes de la entidad recopilados</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Sistema de gobierno de datos implementado</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Sistema de gestión de la información estadística implementado.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Esquema de convocatorias 3D (Desafío, Datos y Dinero) para generar conocimiento en conjunto con IES implementado</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Modelo BI y BA Implementado</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Mejora y simplificación de procesos implementada</td> <td>31/12/2022</td> </tr> <tr> <td>Convocatorias 3D fase 2 ejecutada</td> <td>31/12/2022</td> </tr> <tr> <td>Convocatorias 3D fase 3 ejecutada</td> <td>31/12/2023</td> </tr> <tr> <td>Convocatorias 3D fase 4 ejecutada</td> <td>31/12/2024</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	Conocimientos clave y procesos de los programas, proyectos y planes de la entidad recopilados	31/12/2021	Sistema de gobierno de datos implementado	31/12/2021	Sistema de gestión de la información estadística implementado.	31/12/2021	Esquema de convocatorias 3D (Desafío, Datos y Dinero) para generar conocimiento en conjunto con IES implementado	31/12/2021	Modelo BI y BA Implementado	31/12/2021	Mejora y simplificación de procesos implementada	31/12/2022	Convocatorias 3D fase 2 ejecutada	31/12/2022	Convocatorias 3D fase 3 ejecutada	31/12/2023	Convocatorias 3D fase 4 ejecutada	31/12/2024	
PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO																					
Conocimientos clave y procesos de los programas, proyectos y planes de la entidad recopilados	31/12/2021																					
Sistema de gobierno de datos implementado	31/12/2021																					
Sistema de gestión de la información estadística implementado.	31/12/2021																					
Esquema de convocatorias 3D (Desafío, Datos y Dinero) para generar conocimiento en conjunto con IES implementado	31/12/2021																					
Modelo BI y BA Implementado	31/12/2021																					
Mejora y simplificación de procesos implementada	31/12/2022																					
Convocatorias 3D fase 2 ejecutada	31/12/2022																					
Convocatorias 3D fase 3 ejecutada	31/12/2023																					
Convocatorias 3D fase 4 ejecutada	31/12/2024																					
Costo global	\$14.300 millones																					

Tabla 1. Programa Innovación y Gestión del Conocimiento



Cabe resaltar que, dentro del cumplimiento del programa de Innovación y Gestión del Conocimiento se articula activamente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y se incluyen como proyectos los diecisiete (17) proyectos integrados de MIPG:

1. Plan Institucional de Archivos –PINAR
2. Plan de Conservación Documental
3. Plan de Preservación Digital
4. Plan Anual de Adquisiciones
5. Plan de Austeridad y Gestión Ambiental
6. Plan Estratégico Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETIC
7. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
8. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información
9. Plan de Mantenimiento de Servicios Tecnológicos
10. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
11. Planes de Bienestar e Incentivos
12. Plan de Previsión de Recursos Humanos
13. Plan Institucional de Capacitación – PIC
14. Plan Estratégico de Talento Humano
15. Plan Anual de Vacantes
16. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
17. Plan de Participación Ciudadana en la Gestión





Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional

Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas	
Objetivo de cada programa	Definir e Implementar una nueva orientación y estructura organizacional, que permita la optimización de los procesos y su alineación con los retos estratégicos y la reforma integral de la Entidad	
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el equipo humano suficiente y competente para garantizar la operación de la entidad • Fortalecer el Gobierno Corporativo (Junta Directiva – Equipo Directivo) • Actualizar la estructura organizacional acorde con los procesos definidos en el marco de la reforma institucional 	
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de mantener a largo plazo los cambios identificados en la transformación. 	
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO
	Proyecto de Ley Reforma Integral del ICETEX Aprobado.	30/06/2021
	Diagnóstico, Propuesta de Estructura, Propuesta de Carga y Manual de Funciones y Competencias Laborales realizados.	31/12/2021
	Manual de contratación del ICETEX ajustado.	31/12/2021
	Decreto de Estructura Organizacional y Planta de Personal presentado.	31/12/2021
Análisis y ajustes a los estatutos y código de buen gobierno presentado.	30/06/2022	
Costo global	\$ 900 millones	



Tabla 2. Programa Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional





Transformación cultural







Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas		
Objetivo de cada programa	Definir e implementar el Modelo de Transformación Cultural Organizacional del ICETEX		
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e interiorizar la cultura organizacional, alineada con los objetivos estratégicos de la entidad enfocada a fortalecer la gestión institucional. Desarrollar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia por la institución a fin de impactar de manera positiva el servicio al usuario, reconociendo la labor social de la entidad en el quehacer diario. Fomentar la apertura a la implementación de estrategias de transformación institucional y gestión del cambio, encaminadas al mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo al interior de la entidad. 		
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> Falta de pertenencia por la Entidad y desconocimiento de los logros institucionales. Fallas en el liderazgo institucional que se traducen en problemas de gestión. Comunicación interna en continuo deterioro. 		
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	Modelo de Cultura Organizacional presentado y socializado.	31/12/2021	
	Instrumentos para valorar el grado de arraigo de los atributos o comportamientos culturales del modelo de cultura organizacional aplicados	31/12/2021	
	Plan de intervención formulado	31/12/2021	
	Obra de adecuación de la infraestructura física para espacios físicos de trabajo compartido piloto ejecutada	31/12/2021	
Modelo de Cultura Organizacional presentado implementado.	31/12/2022		
Cosio global	\$ 1.100 millones		

Tabla 3. Programa Transformación Cultural



Diversificación de Fuentes de Financiación

Objetivo Estratégico al que le apunta	Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa	
Objetivo de cada programa	Optimizar la estrategia de apalancamiento del ICETEX para la financiación de la demanda que permita responder a los objetivos de acceso, permanencia y graduación en Educación Superior. Para esto se debe partir del fortalecimiento de la Sostenibilidad Financiera de la Entidad, de tal forma que pueda financiar futuras generaciones de manera autónoma, rentable, eficiente y pertinente a las necesidades del país.	
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del Costo Ponderado del Capital. • Disminuir los costos de fondeo, la intermediación y el riesgo del crédito, que permita a los beneficiarios, nuevos y antiguos, poder acceder a la renovación o adjudicación de créditos con menores tasas. • Reducción de la dependencia de fuentes PGN para financiar la demanda permitiendo el cumplimiento de metas con diversas fuentes de fondeo. 	
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Menos cobertura para la colocación de créditos para la educación superior • Aumenta el índice de riesgo de recuperación de cartera de forma eficiente por los altos costos del crédito • Mayor dependencia de fuentes PGN para financiar la demanda. 	
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO
	Estructuración, colocación y emisión de oferta pública de los Bonos Ordinarios Sociales del ICETEX – Segunda emisión Por un monto de hasta quinientos mil millones de pesos moneda legal colombiana (COP\$500.000.000.000)	31/11/2021
	Evaluación y análisis de nuevos actores para el fondeo que permitan ofrecer a los beneficiarios mejores tasas de interés y fuentes segmentadas de acuerdo con las metas de colocación y nuevas líneas que se ofrezcan a los beneficiarios presentada.	30/11/2021
	Estructuración, colocación y emisión de oferta pública de los Bonos Ordinarios Sociales del ICETEX – Tercera emisión Por un monto de hasta quinientos mil millones de pesos moneda legal colombiana (COP\$500.000.000.000)	30/11/2022
	Estructuración, colocación y emisión de oferta pública de los Bonos Ordinarios Sociales del ICETEX – Cuarta emisión Por un monto de hasta quinientos mil millones de pesos moneda legal colombiana (COP\$500.000.000.000)	30/11/2023
Costo global	\$9.000 millones	



Nuevo Portafolio de Productos Financieros

Objetivo Estratégico al que le apunta	<p>Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa</p> <p>Ampliar el alcance y fortalecer los mecanismos de la financiación de la Educación Superior que ofrece la entidad, a través de la optimización de los modelos actuales de crédito (con recursos propios y de terceros) y de la implementación de FCI, para que los estudiantes culminen su Trayectoria Educativa Completa, alineado con la política pública y las necesidades de los usuarios.</p>												
Objetivo de cada programa	<p>Ampliar el alcance y fortalecer los mecanismos de la financiación de la Educación Superior que ofrece la entidad, a través de la optimización de los modelos actuales de crédito (con recursos propios y de terceros) y de la implementación de FCI, para que los estudiantes culminen su Trayectoria Educativa Completa, alineado con la política pública y las necesidades de los usuarios.</p>												
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al crédito para todos, a la medida de cada participante y sus familias, ágil, oportuno, claro y de fácil entendimiento, cobertura de toda la trayectoria educativa. • Articulación eficiente, espacios de trabajo conjunto y acompañamiento interinstitucional, disminución en los tiempos del proceso, se dinamiza el sector por incremento en flujo de recursos para la educación y desembolsos oportunos. • Cooperación para el desarrollo en ámbitos internacionales, mayor capacidad de financiación con enfoque diferencial y crecimiento en los apoyos financieros. • Apoyo en la consecución de sueños de todo el grupo familiar, trayectorias educativas completas para acompañarlos en sus proyectos de vida. • Atención de solicitudes y mayor acceso frente al fomento de la educación superior en Colombia con un enfoque diferencial. • Cumplimiento de la promesa de valor de apoyo a la educación superior en el país. • Aumento en la cobertura de beneficios para estimulación de la educación superior. • Generación de sentido de pertenencia al saber que somos parte fundamental para el cumplimiento del proyecto de vida de las personas. 												
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la imagen reputacional, crédito no acorde a las necesidades de los participantes, otras opciones en el mercado. • Reprocesos, operación lenta, disminución en la demanda del crédito ICETEX, aumentando la competencia. • Dispersión de los programas y los recursos que provienen de los aliados internacionales, lo que dificulta su operación y difusión a los beneficiarios. • Estancamiento en los programas de fomento a la educación superior. • Pérdida del interés en el apoyo a la educación de sus hijos, padres insatisfechos por falta de apoyo para sus hijos, desconocimiento de las alternativas dispuestas por la entidad • Deterioro de las relaciones por incumplimiento en los acuerdos pactados en la mesa de reforma por falta de resultados. • Falta de credibilidad, por el incumplimiento en la gestión y de los objetivos trazados. • Fallas en la gestión para garantizar el cumplimiento de los objetivos. • Desmotivación por un nuevo proceso de cambio fallido y falta de credibilidad en la alta gerencia. 												
Productos principales	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>FECHA DE CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nueva política de crédito, fondos, alianzas y cooperación internacional aprobada en Junta Directiva.</td> <td>30/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Proyecto de Ley aprobado, que permita condonación de capital, FCI, beneficios tributarios y tasa preferencial.</td> <td>30/06/2022</td> </tr> <tr> <td>Nuevo portafolio de ICETEX presentado a los grupos de interés.</td> <td>30/12/2022</td> </tr> <tr> <td>Nuevas líneas y programas operando.</td> <td>30/06/2023</td> </tr> <tr> <td>Fábrica de crédito digital implementada</td> <td>31/07/2023</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	Nueva política de crédito, fondos, alianzas y cooperación internacional aprobada en Junta Directiva.	30/12/2021	Proyecto de Ley aprobado, que permita condonación de capital, FCI, beneficios tributarios y tasa preferencial.	30/06/2022	Nuevo portafolio de ICETEX presentado a los grupos de interés.	30/12/2022	Nuevas líneas y programas operando.	30/06/2023	Fábrica de crédito digital implementada	31/07/2023
PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO												
Nueva política de crédito, fondos, alianzas y cooperación internacional aprobada en Junta Directiva.	30/12/2021												
Proyecto de Ley aprobado, que permita condonación de capital, FCI, beneficios tributarios y tasa preferencial.	30/06/2022												
Nuevo portafolio de ICETEX presentado a los grupos de interés.	30/12/2022												
Nuevas líneas y programas operando.	30/06/2023												
Fábrica de crédito digital implementada	31/07/2023												
Costo global	\$9.800 millones												

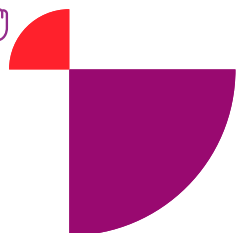


Tabla 5. Programa Nuevo Portafolio de Productos Financieros









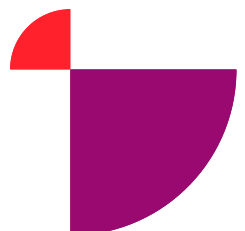
Objetivo Estratégico al que le apunta	Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.																			
Objetivo de cada programa	<p>El programa de "Revolución Tecnológica" enmarca una serie de iniciativas y proyectos que buscan solucionar problemas de obsolescencia, pertinencia, arquitectura e integración tecnológica. Llevará a cabo implementaciones de metodologías, elementos de gestión y gobierno como de soluciones tecnológicas. Se busca entre otros objetivos desarrollar capacidades de gestión tecnológica, minimizar actividades manuales y operativas en la entidad, facilitar mediante tecnología los procesos tanto internos como hacia los beneficiarios a través de la automatización.</p> <p>Este programa fortalecerá las capacidades de servicio de la entidad hacia los grupos de interés brindando agilidad, autonomía y confiabilidad en los procesos, así como claridad y oportunidad en la información como vehículo para la toma de decisiones.</p>																			
cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el 100% de los envíos y procesamientos manuales y asíncronos de datos entre sistemas de información mediante integraciones tecnológicas que brinden aspectos de seguridad, integridad y confidencialidad en la información. • Reducir en un 40% las solicitudes de información y trámites que los beneficiarios hacen a la entidad, mediante el desarrollo e implementación de capacidades de autogestión a nuestros grupos de interés. • Reducir el 70% de los reprocesos de la entidad y el 40% de los costos en relación con la gestión de requerimientos tecnológicos, a través de mecanismos correctos de gestión y adopción de tecnología. • Realizar la Automatización Robótica de Procesos al 40% de los procesos de la entidad, reduciendo para ellos el 70% de los reprocesos, errores e interacciones manuales y el 50% de los costos asociados a su ejecución. • Eliminar el 80% de las solicitudes manuales de información entre áreas y llevarlas a consultas en tiempo real que eliminen la dependencia y demora generadas por procesamientos manuales. • Disminución del 50% de los costos relacionados con la adquisición de equipos de cómputo para la ejecución de actividades de los colaboradores de la entidad promoviendo la facilidad de acceso a la infraestructura tecnológica de la entidad a través de computación en la nube. • Reducir el 50% de información solicitada a los beneficiarios para los diferentes servicios solicitados a la entidad. • Lograr el aprovechamiento del 80% de la información gestionada por la entidad para la toma de decisiones. • Eliminar las resoluciones de giro y el 100% de las actividades relacionadas, reduciendo el 80% del tiempo requerido para procesar los procesos de giro. 																			
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los grupos de valor afectada • Altos volúmenes de operaciones manuales y reprocesos • Altos costos de la operación para el cumplimiento de operaciones misionales 																			
Productos principales	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>FECHA DE CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plataforma de Interoperabilidad implementada</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Herramienta PPM implementada.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Automatización Robótica procesos implementada.</td> <td>31/12/2022</td> </tr> <tr> <td>Portal Transaccional implementado.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Datalake ICETEX Implementado.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>BigData de la entidad Implementada.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Herramienta de visualización y autorización de giros implementada.</td> <td>31/12/2021</td> </tr> <tr> <td>Trámites y servicios en el portal transaccional implementados.</td> <td>31/12/2022</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	Plataforma de Interoperabilidad implementada	31/12/2021	Herramienta PPM implementada.	31/12/2021	Automatización Robótica procesos implementada.	31/12/2022	Portal Transaccional implementado.	31/12/2021	Datalake ICETEX Implementado.	31/12/2021	BigData de la entidad Implementada.	31/12/2021	Herramienta de visualización y autorización de giros implementada.	31/12/2021	Trámites y servicios en el portal transaccional implementados.	31/12/2022	
PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO																			
Plataforma de Interoperabilidad implementada	31/12/2021																			
Herramienta PPM implementada.	31/12/2021																			
Automatización Robótica procesos implementada.	31/12/2022																			
Portal Transaccional implementado.	31/12/2021																			
Datalake ICETEX Implementado.	31/12/2021																			
BigData de la entidad Implementada.	31/12/2021																			
Herramienta de visualización y autorización de giros implementada.	31/12/2021																			
Trámites y servicios en el portal transaccional implementados.	31/12/2022																			
Costo global	\$13.600 millones																			

Tabla 6. Programa Revolución Tecnológica











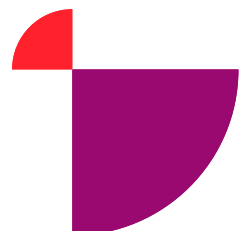
Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés		
Objetivo de cada programa	Generar experiencias positivas, memorables y sostenibles en el tiempo para los grupos de interés en los diferentes momentos de verdad, reconociendo en ellos, sus características, necesidades, condiciones sociodemográficas y demás variables que permitan fortalecer el vínculo con ICETEX.		
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar conocimiento, acompañamiento y acceso al portafolio de productos y servicios, para mejorar la toma de decisiones de los participantes en los programas de la entidad • Generar momentos de verdad positivos y duraderos en el tiempo buscando la permanencia, culminación de la educación superior y acceso a oportunidades laborales. • Brindar educación financiera a los potenciales y actuales participantes para acompañar su proceso de toma de decisiones. 		
Perjuicios de no realizar el programa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento a la función social de la Entidad. 2. Aumento en el nivel de Riesgo Reputacional. 3. Impacto en el crecimiento económico teniendo limitantes en el acceso a la educación superior o su permanencia. 4. Desventaja competitiva al no contar con productos y servicios alineados con la oferta y la demanda del mercado. 5. Disminución de los recursos destinados para la reinversión. 6. Baja eficiencia en los procesos de la Entidad. 7. Barreras para solicitar un crédito con el ICETEX. 		
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	Nuevo modelo de gestión de recuperación de cartera implementado.	30/06/2021	
	Estrategia de focalización del producto y personalización de la oferta de valor implementada.	30/06/2022	
	Planes de acción Educación Financiera ejecutada.	30/12/2022	
Ecosistema de comunicación digital diseñado.	30/12/2021		
Costo global	\$ 190.000 millones		

Tabla 7. Programa Mejora de la Experiencia del Usuario



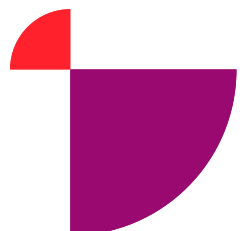


Relacionamiento y Cooperación Estratégica Territorial, Nacional e Internacional



Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés		
Objetivo de cada programa	Generar e implementar capacidades institucionales y programas en torno al relacionamiento estratégico y la cooperación con actores regionales, nacionales e internacionales para la asistencia técnica, gestión de recursos, transferencia de conocimiento, formación lingüística, acceso a la educación, internacionalización y desarrollo institucional de forma transversal con el fin de apoyar trayectorias educativas completas articuladas con la necesidad de desarrollo del país.		
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión recursos que permitan incrementar las oportunidades de acceso a la educación en Colombia y el exterior. • Promoción de experiencias académicas, con enfoque diferencial, con entidades gubernamentales y no gubernamentales, instituciones públicas y privadas en pro de la inserción laboral en el sector productivo. • Apoyo a los procesos de internacionalización, como componente esencial para la acreditación institucional y la oferta educativa de las IES. • Articulación de la entidad con el sector académico y productivo a nivel regional, nacional e internacional para compartir las buenas prácticas educativas y empresariales existentes. • Construcción de capacidades institucionales para fortalecer las actividades de relacionamiento estratégico y cooperación. • Incremento en las nuevas oportunidades de acceso a la educación superior y a programas de enseñanza de un idioma como segunda lengua en modalidades presenciales y virtuales. 		
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en el acceso al mercado laboral • Oferta de programas educativos no acreditados • Frustración en su vida profesional, laboral y familiar. • Bajo reconocimiento Internacional de las IES. 		
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	Política de cooperación institucional elaborada.	30/12/2021	
	Documento de la reglamentación de los programas de la oficina aprobado.	30/12/2021	
	Manual de la política de cooperación del ICETEX implementado.	30/12/2021	
	Proyectos de cooperación académica, técnica, científica y cultural del ICETEX desarrollados	30/12/2024	
	Marco legal interno para suscribir convenios ajustado.	30/12/2021	
Guía para el acompañamiento transversal a la entidad en relacionamiento, cooperación e internacionalización elaborada.	30/12/2021		
costo global	\$1.100 millones		

Tabla 8. Programa Relacionamiento y Cooperación Estratégica Territorial, Nacional e Internacional



Modelo de Administración de Recursos de Terceros









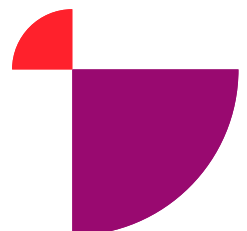
Objetivo Estratégico al que le apunta	Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés		
Objetivo de cada programa	Implementar un modelo de gestión más eficiente y estratégico de los recursos de terceros, buscando ser más competitivos, involucrando a los diferentes sectores económicos en la educación del país.		
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y oportunidad en los procesos a realizar por los aspirantes y beneficiarios • Mejora en el servicio y atención de necesidades de los constituyentes. • Disminución y articulación en los procesos de la entidad, automatización de las actividades por las diferentes áreas. • Mejora en el servicio frente a los requerimientos de las instituciones con beneficiarios de Fondos en Administración. • Mayor otorgamiento de créditos o beneficios por medio de la constitución de nuevos convenios y fidelización de los Fondos en Administración vigentes. • Mayor competitividad en el mercado. 		
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de administrar Fondos de grandes volúmenes en poblaciones que generan impacto social con riesgo reputacional y operativo para la entidad. • Imposibilidad de generación de nuevos convenios para la constitución de Fondos en Administración • Pérdida de competitividad en el mercado, alto volumen en los procesos manuales, continuar con el retraso tecnológico. • Aumento en los PQRS y procesos manuales del área, poca fidelización de los beneficiarios, posibles investigaciones por los entes de control. 		
Productos principales	PRODUCTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	Modelo de gestión de recursos de terceros presentado	31/12/2021	
	Propuesta de actualización de procesos como lo son el otorgamiento de créditos a través de recursos de terceros, legalización y renovación, condonaciones y liquidación de Fondos en Administración presentada.	31/12/2021	
	Definición de la estructura administrativa – operacional para la administración de recursos de terceros y la liquidación de Fondos en Administración presentada.	31/12/2021	
	CORE Fiduciario implementado.	30/06/2022	
Costo global	\$3.000 millones		

Tabla 9. Programa Modelo de Administración de Recursos de Terceros





Objetivo Estratégico al que le apunta	Crear y consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.	
Objetivo de cada programa	Diseñar una oferta de beneficios y servicios para para brindar orientación y acompañamiento durante todo el proceso formativo del estudiante (participantes), para el desarrollo de las competencias, aptitudes y habilidades necesarias para el desarrollo exitoso de su proyecto educativo, su proyección profesional, el máximo desarrollo de su potencial y la construcción de su proyecto de vida; y de esta manera crear y consolidar una comunidad (red) participativa para maximizar el capital social, cultural y humano de ICETEX.	
Cuál es el impulso de proyectos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del potencial personal y profesional de los jóvenes vinculados a ICETEX, por medio de asesoría y acompañamiento integral. • Generación de oportunidades y espacios para los usuarios de ICETEX, por medio de la articulación con los actores del sistema educativo, entes gubernamentales y otros actores del ecosistema. • Toma de decisiones informadas y de proyecto de vida, para la transición a programas de educación superior por parte de los futuros usuarios(as) y personas de su entorno. • Disminución de los índices de deserción, fortaleciendo las capacidades para la permanencia y finalización de programas de educación superior. • Fortalecimiento de la experiencia educativa de los participantes, mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales y de liderazgo; y la ejecución de acciones de cambio social, cultural y/o ambiental. • Mejorar los índices de impacto del crédito educativo en los usuarios, dinamizando y fortaleciendo el proceso de transición y permanencia en la vida productiva (empleo y emprendimiento). • Finalización de ciclo educativo y de crédito exitoso, que permitan el retorno de capital económico y social, para futuros usuarios de la entidad. 	
Perjuicios de no realizar el programa	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios sin las capacidades desarrolladas y a un nivel competitivo más bajo que sus pares. • Jóvenes tomando créditos educativos sin ser conscientes del impacto a futuro sobre sus decisiones. 	
Productos principales	PRODUCTO	
	FECHA DE CUMPLIMIENTO	
	Plan para vinculación, participación y fidelización de participantes en Comunidad ICETEX (Modelo de red) estructurado	31/12/2021
	Ruta de acciones para el fomento de permanencia de usuarios en programa de educación superior en conjunto con las IES definida	31/12/2021
	Plan de fidelización para los participantes de Comunidad ICETEX diseñado	
	Capítulos o nodos de participantes de Comunidad ICETEX (Becarios internacionales, fondos, territoriales, IES) creado	31/12/2021
	Plataformas digitales para el seguimiento, medición y monitoreo de los participantes en los programas y/o proyectos de Comunidad ICETEX integrado	31/12/2021
Oferta consolidada en la entidad de productos y servicios integrando las líneas de acción y metodologías de Comunidad ICETEX.	30/06/2022	
Costo global	\$ 15.300 millones	



Tabla 10. Programa Comunidad ICETEX

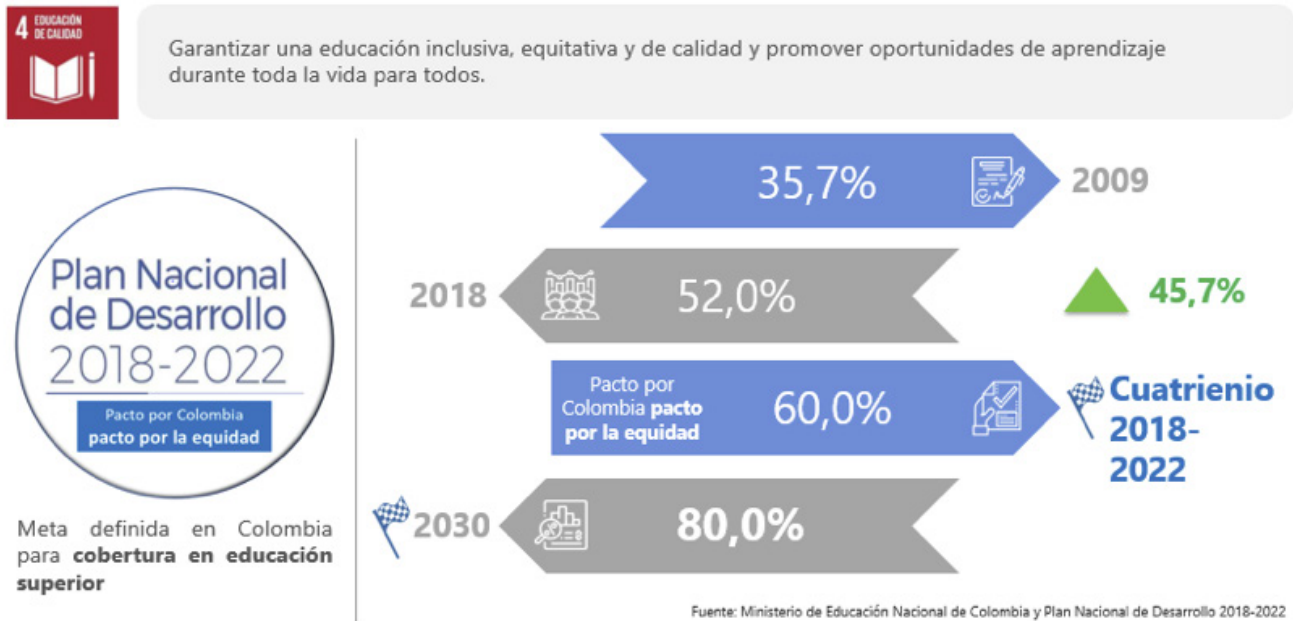




2.7 Metas cuatrenio



A continuación, se presentan las metas retadoras para el plan estratégico 2021 – 2024, en alineación con lo planteado en el ODS 4 y en el Plan Nacional de Desarrollo:



En cuanto al cumplimiento de la cobertura en educación desde Icetex se tienen planteadas estas metas:





Con el fin de supervisar el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos, y con esto el propósito superior de impulsar más proyectos de vida, se establecieron los siguientes indicadores estratégicos, que buscan generar un impacto positivo en los grupos de valor y generar relaciones recíprocas que contribuyan a la gestión eficiente de la Entidad:

INDICADORES ESTRATÉGICOS 2021 – 2024			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INTENCIÓN DEL INDICADOR	AREAS RESPONSABLES
Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas	Optimización de Procesos	Identificar el porcentaje de procesos intervenidos de la totalidad de los procesos en términos de optimización.	Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología
	Mejora en el clima organizacional	Medir el incremento en la calificación de clima organizacional	Secretaría general
Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa	Fuentes de fondeo alternativas / no convencionales	Identificar el impacto de las diferentes fuentes de financiación en el beneficiario final.	Vicepresidencia Financiera
	Tasa de interés de colocación	Medir la tasa de interés promedio ponderada de las líneas de crédito.	Vicepresidencia Financiera
Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.	Beneficiarios totales	Hacer seguimiento del otorgamiento de los productos de ICETEX en términos de beneficiarios con estado girado.	Oficina Asesora de Planeación
	Participación de los beneficiarios de ICETEX en la educación superior [Fuera del Estratégico]	Medir el impacto que tiene ICETEX en el Sistema de Educación superior.	Oficina Asesora de Planeación
	Oportunidad en la respuesta de solicitudes (Calidad y oportunidad)	Medir la calidad y oportunidad de las respuestas a las solicitudes realizadas por los usuarios en general	Oficina Comercial y de Mercadeo
	Costo de las atenciones	Medir el costo de las atenciones en todos los canales de contacto.	Oficina Comercial y de Mercadeo
Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés	Satisfacción 360°	Medir el grado de satisfacción de todos los grupos de valor con la Entidad.	Oficina Comercial y de Mercadeo
	Imagen institucional	Medir la percepción de los públicos de interés de la imagen de la Institución.	Oficina Asesora de Comunicaciones
	Convenios activos	Tipificar los convenios activos de la entidad con el fin de reconocer variables de desconcentración, diversificación de aliados entre otros.	Oficina de Relaciones Internacionales
	Nuevos convenios de cooperación	Contabilizar los nuevos convenios de cooperación realizados con la nueva estrategia de cooperación que se está estableciendo al interior de la Entidad.	
	Deserción del crédito educativo	Realizar la medición de la deserción de estudiantes beneficiados con productos ICETEX.	Oficina Asesora de Planeación
	Recuperación de cartera	Identificar el valor devengado por la prestación del servicio.	Vicepresidencia de Crédito y Cobranzas
	Impacto en medios	Medir el impacto en medios de la información que genera ICETEX.	Oficina Asesora de Comunicaciones
	Pérdida esperada	Identificar la pérdida esperada del valor de los créditos con patrimonio propio.	Oficina de Riesgos
Impacto ambiental	Medir el impacto de la Entidad a nivel ambiental, mediante la huella de carbono o uso eficiente de los recursos.	Secretaría general	
Crear y consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.	Beneficiarios con/en los programas de comunidad ICETEX	Identificar el porcentaje de beneficiarios que se encuentran haciendo uso de los programas al interior de Comunidad Icetex.	Oficina Asesora de Comunicaciones

Tabla 11 Indicadores Estratégicos 2021 – 2024

2.9 Valores institucionales



Los Valores Estratégicos representan, las convicciones o filosofía del total de colaboradores de la Entidad, que deben desarrollar o fortalecer para el logro de las metas trazadas.

A continuación, se detallan cada uno de los 7 valores estratégicos:



HONESTIDAD:

Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.



RESPECTO:

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.



COMPROMISO:

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.



DILIGENCIA:

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.



JUSTICIA:

Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.



TRABAJO EN EQUIPO:

Preservamos la unidad del equipo y nuestra diversidad. Nos esforzamos en trabajar en colaboración con nuestros colegas y aliados para producir los mejores resultados posibles.



INNOVACIÓN Y EXCELENCIA:

Damos al máximo todas nuestras capacidades para cumplir con todo aquello que nos ha sido confiado. Nos atrevemos a emprender acciones innovadoras construyendo nuestro futuro y mejoramos cada cosa que hacemos y nos aseguramos de que quede bien. Nos esforzamos por ser los mejores en todo lo que hacemos logrando una cultura de mejora continua.





3.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta conocida para identificar el estado del contexto interno y externo de la organización, mediante el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que pueden afectar o fortalecer la gestión de una organización.

En ICETEX el análisis DOFA fue desarrollado a partir de una serie de mesas de trabajo interno en el área de planeación, trabajo colaborativo con el Equipo MECI/Calidad que es el grupo multidisciplinario conformado por al menos un integrante de cada una de las 12 áreas de la Entidad, y una revisión con el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

A continuación, se presenta el cuadro de gestión de las cuestiones internas y externas contenidas en el DOFA a través de los programas estratégicos del presente plan, como primera medida se exponen las convenciones de color, en las cuales se podrá identificar de qué objetivo estratégico se desprende el programa estratégico:

Convenciones

Objetivo Estratégico	Color	Programa Estratégico
Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas		Innovación y gestión del conocimiento
		Gobierno corporativo y arquitectura organizacional
		Transformación cultural
Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa		Diversificación de fuentes de financiación
		Nuevo portafolio de servicios financieros
Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.		Revolución tecnológica
		Mejora de la experiencia del usuario
Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés		Modelo de administración de recursos de terceros
		Relacionamiento y cooperación estratégica territorial, nacional e internacional
Crear y consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.		Comunidad ICETEX

Tabla 12 Convenciones

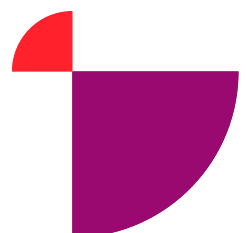




En referencia a la gestión de las debilidades y oportunidades es necesario puntuar, que los programas de Mejora de la experiencia del usuario, nuevo portafolio de servicios financieros, comunidad ICETEX, transformación cultural y Relacionamiento y cooperación estratégica territorial, nacional e internacional gestionarán la cuestión de “Insuficiencia de la capacidad instalada en recursos humanos, tecnológicos y físicos en áreas críticas y procesos clave.”

DOFA ESTRATÉGICO ICETEX	GESTIÓN DOFA X PROGRAMA				
	P1	P2	P3	P4	P5
Clima organizacional bajo	▼	▼	■	■	■
Insuficiencia de la capacidad instalada en recursos humanos, tecnológicos y físicos en áreas críticas y procesos clave.	▼	▼	▼	▼	▼
Alta Rotación de personal en todos los niveles de la Entidad.	▼	▼	▼	▼	▼
Complejidad del portafolio de servicios, los procesos y las actividades de cara al usuario.	▼	▼	▼	▼	■
Resistencia al cambio en la implementación de proyectos institucionales.	▼	▼	▼	▼	▼
Portafolio de servicios que no se actualiza constantemente a los cambios en la demanda.	▼	▼	▼	■	■
Desarticulación entre las áreas al interior de la Entidad.	▼	▼	▼	▼	▼
Falta de conocimiento de la gestión de las otras áreas al interior de la entidad	▼	▼	▼	▼	▼
Falta de efectividad de la comunicación al interior de la entidad.	▼	▼	▼	▼	■
Falta de calidez en las interacciones con el usuario.	▼	▼	▼	■	■
Pérdida de conocimiento debido al cambio del personal.	▼	▼	▼	■	■
Lineamientos claros para la política de crédito educativo definido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.	▼	▼	■	■	■
Implementación de los lineamientos de la OCDE para el sector educación.	▼	▼	■	■	■
Buenas prácticas de gestión definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	▼	▼	▼	■	■
Conciencia colectiva frente a la utilización responsable de los recursos.	▼	▼	▼	▼	■
Lineamientos Transformación digital e Industria 4.0.	▼	▼	▼	▼	▼
Incremento en el uso de herramientas digitales por los jóvenes.	▼	▼	▼	▼	▼
Posibilidad de obtener recursos del sector privado para el financiamiento de la educación.	▼	▼	▼	▼	▼
Demanda de nuevos programas académicos flexibles, virtuales y en el exterior.	▼	▼	▼	▼	■
Necesidad de recursos por parte de las IES para fortalecer sus capacidades para incrementar la oferta educativa.	▼	▼	▼	■	■
Apertura en el aprovechamiento y explotación de los datos.	▼	▼	▼	▼	▼
Bajas tasas de interés de captación de fondos.	▼	■	■	■	■
Generación de sinergias con otras entidades públicas por implementación de buenas prácticas y eficiencias en la gestión.	▼	▼	▼	▼	▼

Tabla 13 DOFA - Gestión Debilidades y Oportunidades x Programa



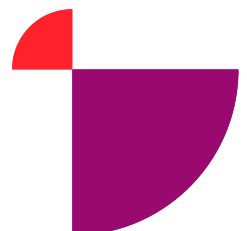


En cuanto a las Fortalezas serán potenciadas al igual que en todos los niveles de la DOFA por todos los programas estratégicos establecidos en el presente plan estratégico, en cuanto a la gestión de estas cuestiones, se resalta que los programas de Gobierno Corporativo y Arquitectura organizacional, Diversificación de fuentes de financiación, Innovación y gestión del conocimiento, Mejora de la experiencia del usuario, Relacionamiento y cooperación estratégica territorial, nacional e internacional gestionarán la cuestión de “Amplia y suficiente información histórica de la financiación ofrecida”.

DOFA ESTRATÉGICO ICETEX	GESTIÓN DOFA X PROGRAMA				
	P1	P2	P3	P4	P5
Ser una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.	▼	▼	▼	▼	▼
Patrimonio propio de \$4 billones (*)	▼				
Cartera de \$6,5 billones (*)	▼				
Administración de recursos de terceros de \$5.0 billones (*)	▼				
Capacidad de proposición de política pública.	▼	▼	▼	▼	
Experiencia en crédito educativo y su operación; administración de recursos de terceros y apoyo a la internacionalización de la educación.	▼	▼	▼	▼	▼
Ser la Entidad encargada de seleccionar los beneficiarios de las becas de cooperación internacional, becas de intercambio y las demás becas internacionales que se ofrezcan a los colombianos a través de las distintas entidades públicas del orden oficial	▼	▼	▼	▼	
Ser la Entidad encargada de la administración exclusiva de los recursos de la nación destinados a becas o créditos educativos en Colombia.	▼	▼	▼		
Calificación de riesgo AAA-F1+.	▼				
Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.	▼				
Programas de financiación de la Educación Superior con enfoque diferencial.	▼	▼	▼		
Experiencia en la gestión de recursos para la financiación de créditos de educación superior.	▼	▼	▼		
Mayor uso de redes sociales para la divulgación de productos y servicios, así como para generar contacto directo con el beneficiario.	▼	▼			
Presencia regional para atención directa al usuario.	▼	▼	▼	▼	
Amplia y suficiente información histórica de la financiación ofrecida.	▼	▼	▼	▼	▼
Reconocimiento de marca.	▼	▼	▼	▼	▼

*Cifras financieras aproximadas.

Tabla 14 DOFA - Gestión Fortalezas x Programa

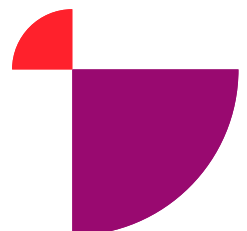




Para finalizar, en la gestión de las amenazas es prioritario el manejo de la Afectación por la emergencia económica, social y ecológica del COVID – 19 ajustar nuestros productos, servicios y canales de atención para acompañar al estudiante durante esta difícil situación, adicionalmente seguir fortaleciendo nuestras estrategias para que los usuarios de zonas apartadas con dificultad de acceso a la tecnología y redes puedan acceder a nuestro portafolio de servicios.

DOFA ESTRATÉGICO ICETEX	GESTIÓN DOFA X PROGRAMA				
	P1	P2	P3	P4	P5
Recursos limitados de la Nación para el otorgamiento de subsidios.	▼	▼	▼	■	■
Incremento en la tasa de desempleo del mercado laboral en los segmentos donde se ubican los beneficiarios de ICETEX.	▼	▼	▼	▼	■
Volatilidad cambiaria que afecta el valor de los créditos desde y hacia el exterior.	▼	▼	■	■	■
Afectación por la emergencia económica, social y ecológica.	▼	▼	▼	▼	▼
Aplazamiento y deserción en matrículas universitarias.	▼	▼	▼	▼	■
Rechazo por parte de los estudiantes a modelos de financiación de la demanda de educación superior.	▼	▼	▼	■	■
Directrices del gobierno frente a la provisión de empleo público.	▼	▼	▼	■	■
Mayor competencia de instituciones financieras para financiar educación superior.	▼	▼	▼	■	■
Dificultad de acceso a tecnología y redes en zonas apartadas.	▼	▼	▼	▼	▼
Conflicto social nacional e internacional.	▼	▼	▼	▼	■
Imagen negativa del ICETEX ante la opinión pública.	▼	▼	▼	▼	■
Escasa educación financiera en los ciudadanos.	▼	▼	▼	■	■
Impactos adversos de fallos judiciales.	▼	▼	▼	■	■
Incremento de ataques cibernéticos en el mundo.	▼	■	■	■	■
Redes de Intermediarios en la gestión de trámites ante ICETEX.	▼	■	■	■	■
Cultura de no pago de las obligaciones financieras por parte de los usuarios.	▼	▼	■	■	■

Tabla 15 DOFA - Gestión Amenazas x Programa



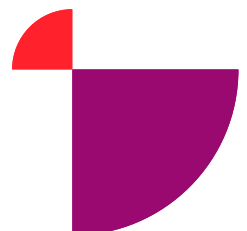


• Grupos focales con funcionarios de la entidad

Durante la vigencia 2019, el ICETEX realizó 15 grupos focales con las diferentes áreas de la institución en diferentes ejercicios, en donde se buscaba tener la opinión de los funcionarios sobre el funcionamiento de la entidad, cuál es su percepción de los procesos que desarrolla su área y las demás de la institución, cuáles creen que podrían ser las acciones o tópicos para mejorar en la gestión, entre otras:

Esta vista multidisciplinaria de la Entidad permitió determinar que los puntos a revisar y ajustar se pueden agrupar en los siguientes grupos:

• comunicación interna y externa





• Tecnología y sistemas de información



Mejorar el acceso y diligenciamiento del formulario



Resolver las inconsistencias en la información que tienen las distintas áreas sobre los usuarios y beneficiarios



Datos relacionados con el crédito



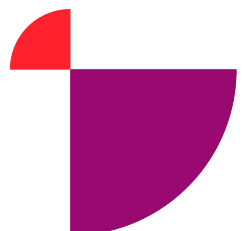
Migración al CORE



Herramientas desactualizadas



Falta de un sistema unificado de información





• Fragmentación y lentitud en los procesos

Desconexión entre las áreas, que genera reprocesos y se traduce en altos tiempos de respuesta al usuario.

Problemas para responder unificadamente a los requerimientos.

Dificultades en el proceso de asignación y legalización del crédito.

• Modelo de atención al usuario

Problemas en el relacionamiento con usuarios y beneficiarios, en la respuesta de las PQRSD.

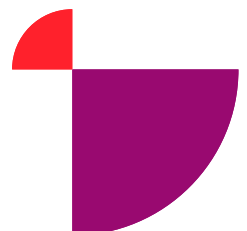
Información fragmentada

Indiferencia de los funcionarios o outsourcing de servicio al cliente frente a las necesidades de los usuarios

Falta de claridad en la respuesta de PQRSD y en las interacciones con los usuarios.

Acompañamiento deficiente en los procesos de cara al ciudadano.

Falta de información de los procesos de Internacionalización.





• sistema de crédito y cobranza



• Recurso humano y esquema de contratación



Diferentes tipos de contratos de los colaboradores de la Institución.

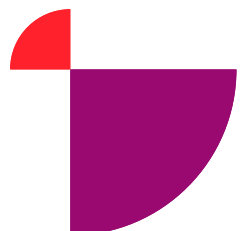
Contratos con corto tiempo de ejecución para personas naturales, lo cual impacta el desempeño y estabilidad del colaborador.

Planes de bienestar al cual no pueden acceder todos los colaboradores.

Funciones misionales asignadas a contratistas.

Pérdida de memoria institucional

Curva de aprendizaje.





3.3 Diagnóstico externo



Durante la vigencia 2019, ICETEX realizaron una serie de entrevistas con Grupos de Interés, donde se resalta las entrevistas sobre posiciones y percepciones sobre los Ejes para la Transformación realizadas a once (11) entidades, dentro de las cuáles se encuentran: Congreso, ASCUN, UPBM, ASOPRUDEA, FENAREES, Caracol TV, Alcaldía, Mindefensa, Fulbright, Banco Mundial, y el Centro Democrático.

Reforma Integral del ICETEX

Durante las vigencias 2019 y 2020, ICETEX ha realizado un trabajo participativo con todos los grupos de interés de la Entidad, en pro de la construcción de la Reforma Integral solicitada a través del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, estas sesiones de trabajo se han venido desarrollando en el marco de la Comisión de la Reforma Integral de ICETEX constituida para ser la voz de los estudiantes, padres de familia, constituyentes, aliados, gobierno nacional, y todos los grupos de interés para conseguir el ICETEX que todos soñamos.

42

Durante las primeras sesiones de la Comisión de la Reforma Integral de ICETEX se logró organizar por categorías los aportes de los actores participantes a ser abordados. Lo anterior permitió la construcción de un cronograma de trabajo con los temas que los miembros establecieron como fundamentales a tratar en este proceso participativo. Comenzando por definir de manera inicial los ejes sobre los cuales se llevarían a cabo las mesas como: Naturaleza y rol de la entidad, Herramientas e instrumentos y Gobernanza y estructura.

Para el desarrollo de lo anterior se hicieron presentaciones de la gestión de la Entidad por parte del Equipo Directivo de ICETEX y se analizaron temas como el crédito educativo que brinda la entidad, así como su modelo y esquema (modalidades, costos y criterios de asignación). Así mismo, este tema de análisis fue motivo para el análisis de las posibilidades, mecanismos y rol del crédito en el país, así como de modelos de este tipo de financiación en países como Australia, Canadá, Chile y Reino Unido.

En sesiones posteriores, para junio de 2019 se contó con la participación especial de Robert Shireman, fundador del Instituto para el Acceso y Éxito de la Universidad (Institute for College Access and Success - TICAS) de Estados Unidos, quien dio una charla sobre experiencias internacionales y buenas prácticas de acceso a la educación superior por la vía del crédito educativo. En las siguientes sesiones se abordaron temas tales como el modelo de Financiación Contingente al Ingreso. El plan de salvamento a usuarios de la ICETEX, propuestas frente al mismo número de temáticas: Gobernanza de ICETEX; Modelos de atención y relacionamiento con el usuario; Fuentes de financiación; y Portafolio de servicios.





Las sesiones a continuación permitieron el análisis de la temática de educación superior en general y de los avances de los acuerdos logrados un año antes entre el Gobierno nacional, estudiantes y profesores sobre el sector, la implementación del Plan de Alivios e Incentivos, compuesto por cuatro medidas de implementación a corto plazo y cuatro de implementación a mediano plazo. Con esta definición se materializó el primer eje, para su pronta y gradual implementación por parte de ICETEX.

Prosiguiendo con las sesiones hacia febrero de 2020, los participantes avanzaron en el análisis de los aportes especialmente en el eje de 'Guía, apoyo, información y servicios'. De manera particular, en este encuentro se profundizó en la construcción de propuestas relacionadas con la financiación integral de trayectorias educativas, nuevos énfasis poblacionales y territoriales, empleabilidad, deserción, permanencia e internacionalización. Así mismo, se construyeron propuestas sobre el rol de guía y orientación a los usuarios que debe realizar ICETEX durante todo el proceso de formación académica.

Adicionalmente, se socializaron las propuestas de construcción del nuevo portafolio de servicios de la entidad, y de aportes para fortalecer la guía y comunicación que el Instituto brinda a sus usuarios. La creación e integración de servicios que brinden mayor flexibilidad a las necesidades y particularidades de los estudiantes, y la toma de medidas orientadas al acompañamiento a usuarios y sus familias, también se definió la ejecución del eje de 'Guía, apoyo, información y servicios', en un espacio en el que se discutieron diversas estrategias que permitan la construcción de un sistema de orientación integral para que tanto el joven como su familia cuenten con más elementos para una toma de decisiones informadas. La implementación de un sistema de mentoría y coaching, las acciones requeridas para consolidar la educación financiera, y la capacitación en habilidades blandas, lengua extranjera y destrezas que faciliten la inserción laboral, fueron parte de los temas analizados en esta definición.

También se recibieron propuestas entorno a la financiación y características del portafolio de servicios de ICETEX, en una jornada donde el equipo de ICETEX presentó el esquema del crédito educativo y de evolución de este a lo largo del período de desembolso y amortización, así como propuestas que fundamenten alternativas de financiación a corto, mediano y largo plazo.

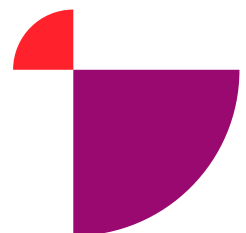
En sesiones que se desarrollaron hacia Mayo de 2020, se analizaron inquietudes respecto al Plan de Alivios e Incentivos, así como la revisión al portafolio de servicios y el modelo de financiación y fondeo, sobre el cual se socializaron propuestas que invitan a la participación de Instituciones de Educación Superior dentro de esta búsqueda de recursos alternativos para apoyar la financiación para el acceso y permanencia de usuarios de ICETEX en la educación superior.





Por otra parte, se discutieron puntos principales del contenido de la reforma integral de la entidad: Financiación y características del portafolio de servicios, Gobernanza y estructura, guía y apoyo al estudiante, y Procesos y transformación digital. A la altura de esta sesión se recibieron propuestas que, en general suman 600 dentro del proceso de construcción de esta Comisión. Los aportes evidenciaron el amplio trabajo que se ha venido desarrollando en esta instancia participativa, e, incluso, se instó a reforzar el trabajo adelantado para hacer posible una propuesta conjunta sólida y consensuada orientada a la definición del Proyecto de Ley de Reforma integral de la entidad.

En concordancia con las anteriores sesiones se analizaron y despejaron las inquietudes respecto a la sistematización de las más de 600 propuestas recibidas en el proceso de construcción participativa en torno a los 5 ejes de la reforma. Igualmente, se discutieron y acotaron, de manera concertada, los puntos más importantes para la construcción del Proyecto de Ley que se está trabajando para ser presentado con prioridad ante el Congreso de la República. Entre estos puntos se analizaron la naturaleza pública y especial de ICETEX, el cambio del modelo de financiación, la creación de nuevos mecanismos para mejorar el sistema de acompañamiento y orientación a estudiantes durante su tránsito a la vida laboral, en articulación con padres familia e Instituciones de Educación Superior; así como el análisis y ajuste del modelo de cobro de intereses.





1.1 segundo semestre 2019

En el segundo semestre del 2019, se realiza la primera reunión del Equipo Directivo, para la formulación del Plan Estratégico 2020 – 2023.



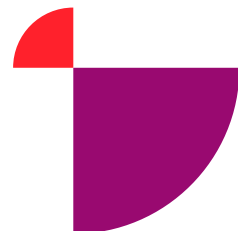
Esta sesión de trabajo se centró en la inquietud ¿de qué se privaría el mundo si el ICETEX no existiera?, pregunta que derivó en la formulación de las siguientes ideas:



Figura 2 Ideas para la Formulación del Propósito Superior

Teniendo en cuenta las anteriores ideas, el ICETEX formuló su nuevo propósito superior:

“Impulsamos proyectos de vida brindando las mejores alternativas para crear caminos incluyentes en la Educación Superior”





Adicionalmente, se plantea la segunda inquietud de la sesión ¿cuáles son las acciones para lograr el propósito superior?, lo que conlleva al planteamiento de los verbos rectores que se constituirán en los ejes estratégicos del Plan Estratégico. Resultado de este ejercicio, se realiza la propuesta de contemplar la planeación estratégica de la entidad en una sola imagen, dando como resultado la mandala estratégica en su primera versión:

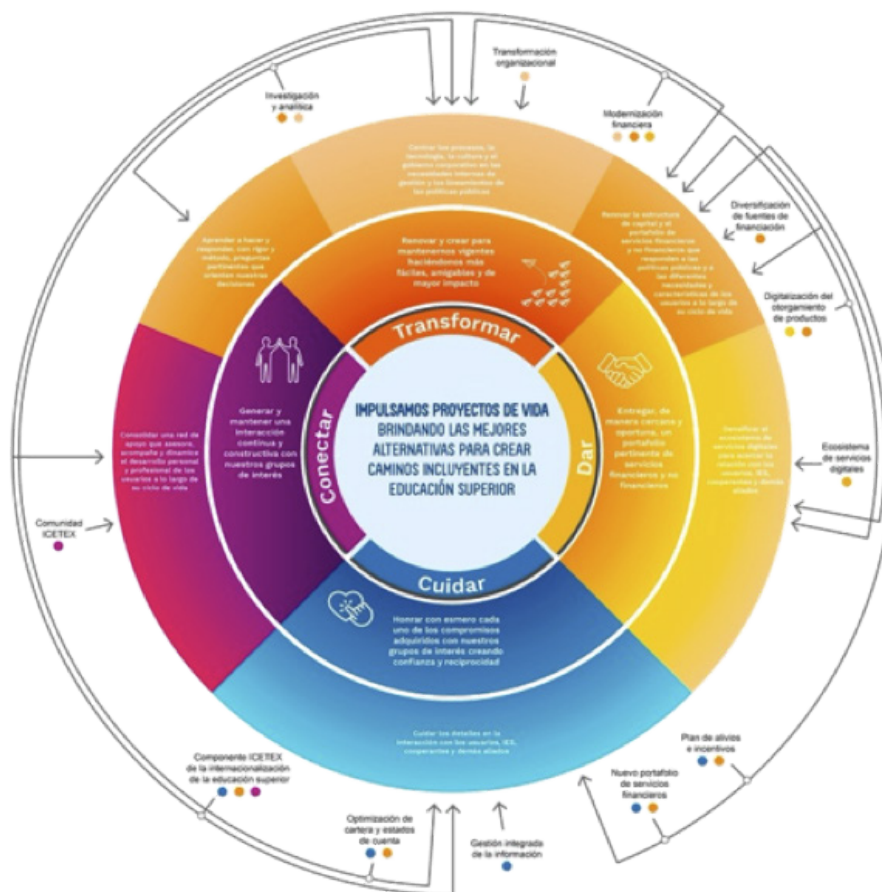
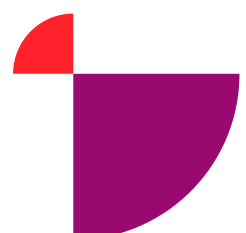


Figura 3 Versión Inicial de la Mandala Estratégica





• Ejes estratégicos

Con el fin de realizar el propósito superior, se definen los siguientes cuatro (4) verbos rectores:

• Transformar

Renovar y crear para mantenernos vigentes haciéndonos más fáciles, amigables y de mayor impacto

• Dar

Entregar, de manera cercana y oportuna, un portafolio pertinente de servicios financieros y no financieros

• Cuidar

Honrar con esmero cada uno de los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés creando confianza y reciprocidad

• Conectar

Generar y mantener una interacción continua y constructiva con nuestros grupos de interés

• Objetivos estratégicos

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos definidos en la sesión de trabajo:

- I. Centrar los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo en las necesidades internas de gestión y los lineamientos de las políticas públicas
- II. Renovar la estructura de capital y el portafolio de servicios financieros y no financieros que responden a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su ciclo de vida
- III. Aprender a hacer y responder, con rigor y método, preguntas pertinentes que orienten nuestras decisiones
- IV. Densificar el ecosistema de servicios digitales para acercar la relación con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados
- V. Cuidar los detalles en la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados
- VI. Consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su ciclo de vida.





• Proyectos estratégicos

Se definieron doce (12) proyectos estratégicos alineados con los objetivos estratégicos:

- Ecosistema de servicios digitales
- Comunidad ICETEX
- Transformación organizacional
- Gestión integrada de la información
- Digitalización del otorgamiento de productos
- Modernización financiera
- Diversificación de fuentes de financiación
- Nuevo portafolio de servicios financieros
- Investigación y analítica
- Optimización de cartera y estados de cuenta
- Plan de alivios e incentivos
- Componente ICETEX de la internacionalización de la Educación Superior

• Cadena de valor

Se realiza la propuesta de modificación de la cadena de valor de la entidad

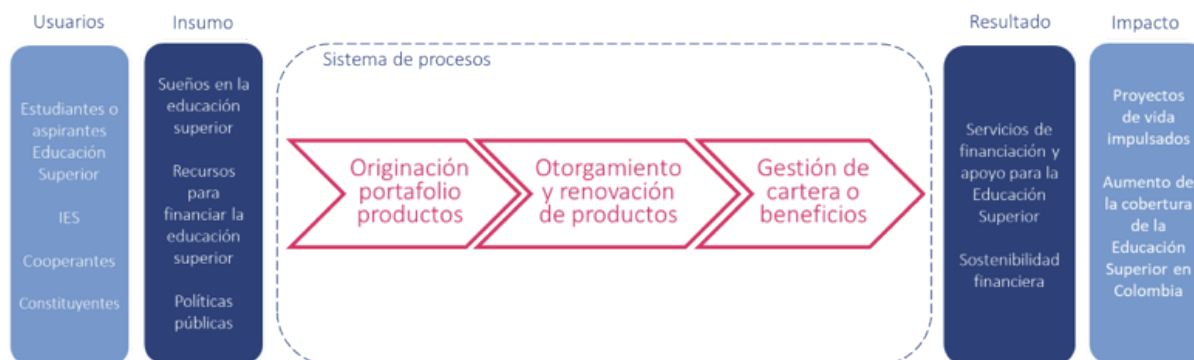
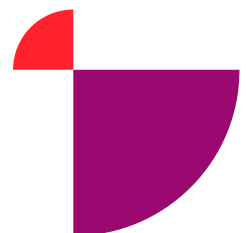


Figura 4 Cadena de Valor



1.2 Segundo semestre 2020

Durante el segundo semestre del 2020, se inicia la recta final para la formulación de la planeación estratégica de la entidad. Se reformula el tiempo de vigencia del Plan Estratégico, dando alcance al 2024.

La Oficina Asesora de Planeación, liderada por Iván Morales traza una hoja de ruta para la revisión, modificación y aprobación del Plan Estratégico 2020 – 2024.

1.3 Webinar:

Hablemos sobre el nuevo plan estratégico de la entidad

El 9 de septiembre de 2020, se realizó el webinar “Hablemos sobre el nuevo plan estratégico de la entidad”, el Jefe de la Oficina de Planeación Iván Morales, con el respaldo del presidente de la entidad Manuel Acevedo Jaramillo, realiza la presentación del propósito superior de la entidad, el cual está enmarcado en la mandala estratégica definida en el ejercicio del segundo semestre del 2019.



49

1.4 Jornada de Planeación

Estratégica Equipo Directivo

El 28 de septiembre se realizó una jornada con el Equipo Directivo de la entidad para la revisión y modificación de la Planeación Estratégica.



En esta jornada de trabajo, se realiza una definición de la visión e indicadores estratégicos, y una revisión de los objetivos estratégicos, y programas estratégicos, en el marco de la planeación estratégica de la entidad.



• Visión

Se define la visión de la entidad para el cuatrenio 2020 – 2024:

“Ser la primera opción de los colombianos para el acceso y permanencia en la acceso y permanencia en la Educación Superior, a través de servicios ágiles, flexibles, sostenibles y con enfoque diferencial”

• Objetivos Estratégicos

En la revisión de los objetivos estratégicos, se elimina el objetivo “Aprender a hacer y responder, con rigor y método, preguntas pertinentes que orienten nuestras decisiones”, y se modifican los otros cinco (5) objetivos, como se describe a continuación:

Fortalecer los procesos, la tecnología, la cultura y el gobierno corporativo para atender las necesidades de los usuarios y los lineamientos de las políticas públicas

Diversificar la estructura de capital e innovar en el portafolio de servicios para responder a las políticas públicas y a las diferentes necesidades y características de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa

Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.

Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés

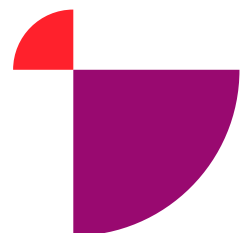
Crear y consolidar una red de apoyo que asesore, acompañe y dinamice el desarrollo personal y profesional de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.





• Programas Estratégicos

Se definen diez (10) programas estratégicos, identificando sus áreas responsables:





• Indicadores Estratégicos

Se definen dieciocho (18) indicadores estratégicos:

- Optimización de Procesos
- Mejora en el clima organizacional
- Fuentes de fondeo alternativas / no convencionales
- Tasa de interés de colocación
- Beneficiarios totales
- Participación de los beneficiarios de ICETEX en la Educación Superior [Fuera del Estratégico]
- Oportunidad en la respuesta de solicitudes (Calidad y oportunidad)
- Costo de las atenciones
- Satisfacción 360°
- Imagen institucional
- Convenios activos
- Nuevos convenios de cooperación
- Deserción del crédito educativo
- Recuperación de cartera
- Impacto en medios
- Pérdida esperada
- Impacto ambiental
- Beneficiarios con/en los programas de comunidad ICETEX





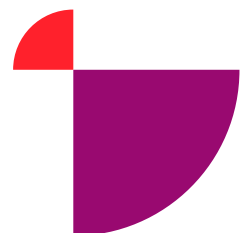
1.5 Jornadas de Acompañamiento de Planeación Estratégica con las áreas de la entidad

Durante el mes de octubre de 2020, se realizó el acompañamiento por parte de la Oficina Asesora de Planeación a las diferentes áreas de la entidad con relación a la estructuración de los programas estratégicos, definiendo entre otros: el objetivo del programa, beneficios, identificación de proyectos, presupuesto estimado, hitos principales y riesgos, principalmente.



1.6 Comités Directivos del 20 y 27 de octubre de 2020

Los gerentes de los programas estratégicos realizan una presentación de los diez (10) programas estratégicos ante el Comité Directivo para su revisión, modificación y mejora.





OFICINA ASESORA
DE PLANEACIÓN
NOVIEMBRE 2020

