

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**LA JUNTA DIRECTIVA**

*En ejercicio de sus facultades legales y en especial las otorgadas por la Ley 1002 de 30 de diciembre de 2005, el Decreto Reglamentario 1050 del 6 de abril de 2006 y el Acuerdo 013 de 2022.*

**CONSIDERANDO:**

Que, la Ley 1002 de 30 de diciembre de 2005, modificó la naturaleza jurídica del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, “*Mariano Ospina Pérez*”, ICETEX, al transformarlo en una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.

Que, el numeral 1 del artículo 9° del Decreto 1050 del 6 de abril de 2006, establece que es función de la Junta Directiva, formular la política general y los planes, programas y proyectos para el cumplimiento del objeto legal del ICETEX, de sus funciones y operaciones autorizadas y todas aquellas inherentes a su naturaleza jurídica, acorde con lo dispuesto por la Ley 1002 de diciembre 30 de 2005, y los lineamientos y políticas del Gobierno Nacional en materia de crédito educativo.

Que, de conformidad con el artículo 9° del Acuerdo 013 de 2022 que las funciones, deberes, obligaciones, y facultades de la Junta Directiva del ICETEX, en el numeral 1° dispone que ésta deberá *“Formular la política general y los planes, programas y proyectos para el cumplimiento del objeto legal del ICETEX, de sus funciones y operaciones autorizadas y todas aquellas inherentes a su naturaleza jurídica, acorde con lo dispuesto por la normatividad vigente y los lineamientos y política del Gobierno Nacional en materia de crédito educativo. En desarrollo de lo anterior, adoptará, entre otros, los reglamentos de crédito, el estatuto de servicios, los planes, programas y proyectos para la administración del riesgo financiero, la financiación de crédito educativo, la administración, el saneamiento y la recuperación de cartera”*.

Que, el artículo 29° de la ley 152 de 1994 establece que *“...todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados”*.

Que, mediante el Acuerdo 088 del 16 de diciembre de 2020 se adoptó el Plan Estratégico 2021 – 2024 del ICETEX, que contenía la alineación estratégica de la Entidad, los componentes del plan estratégico mediante la mándala, propósito superior, lineamientos, visión, objetivos y programas, metas de cuatrienio e indicadores en conjunto con sus anexos.

Que, en virtud de lo anterior, es imperativo presentar ante la Junta Directiva del ICETEX el nuevo Plan Estratégico para los años 2023-2026.

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Que, conforme con el numeral 8 del artículo 8 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, el presente Acuerdo y sus documentos anexos fueron publicados para comentarios de los ciudadanos por un término de cinco (5) días hábiles entre el 06 de octubre a las 5:30 p.m. hasta el 17 de octubre a las 8:00 a.m. en el link <https://web.icetex.gov.co/en/participa/consulta-ciudadana/proyectos-normativos-para-observaciones-ciudadanas> que, resultado de la publicación para comentarios en cumplimiento del ejercicio de mejora normativa no se recibieron observaciones.

Que, la Oficina Asesora de Planeación presentó en sesión de Junta Directiva realizada el día 13 de diciembre de 2023, el **Plan estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”** que contiene lo siguiente:

*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 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*
- 1.4 *Plan Sectorial de Hacienda 2023 – 2026*

*II. Plan Estratégico 2023 – 2026 “Por un ICETEX más humano”*

- 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 *Memorias del Plan Estratégico*

Que, en mérito de lo expuesto,

**ACUERDA:**

**ARTÍCULO 1.** Adoptar el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano” que contiene los siguientes componentes: mandala, propósito superior, visión, lineamientos, objetivos, indicadores, programas y anexos.

**ARTÍCULO 2. VIGENCIAS Y DEROGATORIAS.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga el Acuerdo 088 del 16 de diciembre de 2020 “Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2021-2024” y las demás disposiciones que le sean contrarias.

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**Publíquese, comuníquese y cúmplase.**

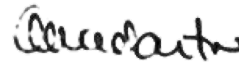
Dada en Bogotá D.C. a los 29 días del mes de diciembre de 2023.

**Presidente de la Junta Directiva,**







**ALEJANDRO ALVAREZ GALLEGO**

**Secretaria Técnica de la Junta Directiva,**



**ANA LUCY CASTRO CASTRO**

	<b>Nombre funcionario</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Proyectó por parte del ICETEX</b>	Claudia Patricia Fúquene Sosa	Analista – Oficina Asesora de Planeación	
<b>Aprobó por parte del ICETEX.</b>	Edgar Fabio Díaz Ramírez	Jefe Oficina Asesora de Planeación (e)	
<b>Aprobó por parte del Ministerio de Educación Nacional</b>	Yolanda Reinoso Tangarife	Asesora Financiera del Viceministerio de Educación Superior	
<b>Aprobó por parte del Ministerio de Educación Nacional</b>	Carlos Eduardo Comba Cañon	Abogado del grupo de delegados de la Ministra	

Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el documento y lo encontramos ajustado a las normas y disposiciones legales vigentes, por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad lo presentamos para la firma del Presidente de la Junta Directiva y la Secretaria Técnica de Junta.

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

**Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el  
Exterior – ICETEX**

Plan Estratégico 2023 – 2026 “Por un ICETEX más humano”

Oficina Asesora de Planeación

Diciembre 2023

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**Tabla de Contenido**

<b>I. Alineación Estratégica de la Entidad .....</b>	<b>6</b>
1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	6
1.2 Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026.....	8
1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026 .....	9
1.4 Plan Sectorial de Hacienda 2023 - 2026.....	13
<b>II. Plan Estratégico 2023 – 2026 “Por un ICETEX más humano”.....</b>	<b>16</b>
2.1 Mandala Estratégica .....	19
2.2 Propósito Superior .....	21
2.3 Lineamientos estratégicos .....	22
2.4 Visión .....	23
2.5 Objetivos Estratégicos .....	24
2.6 Programas Estratégicos.....	26
2.7 Metas cuatrienio .....	29
2.8 Indicadores Estratégicos.....	30
2.9 Valores Institucionales .....	31
<b>III. Anexos .....</b>	<b>32</b>
3.1 Memorias del Plan Estratégico .....	32

**Listado de Tablas**

Tabla 1 Objetivos Estratégicos Sector Hacienda .....	15
Tabla 2 Programa Innovación y Gestión del Conocimiento .....	26
Tabla 3 Programa Revolución Tecnológica.....	27
Tabla 4 Programa Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional .....	27
Tabla 5 Programa Transformación Cultural .....	28
Tabla 6 Programa Diversificación de Fuentes de Financiación .....	28
Tabla 7 Programa Nuevo Portafolio de Productos Financieros .....	28
Tabla 8 Programa Mejora de la Experiencia del Servicio .....	29
Tabla 9 Programa Comunidad ICETEX .....	29
Tabla 10 Indicadores Estratégicos 2023 – 2026 .....	31

**Listado de Ilustraciones**

Ilustración 1 Mandala Plan Estratégico 2021-2024 vs Mandala Plan Estratégico 2023-2026 .....	16
Ilustración 2 Mandala Estratégica .....	18

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

## 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 2022 – 2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida; y el Plan Sectorial de Hacienda 2023 – 2026.

### 1.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

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 fuerte relación con el ODS 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

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

➡ Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 11 00 21

➡ Defensor del Consumidor Financiero

🌐 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

✉ [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

📍 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

☎ 601 4898285 Bogotá, Colombia

🐦 @icetex

📷 @icetex\_colombia

📘 ICETEXCOLOMBIA

📺 ICETEX

🎵 @icetex\_oficial

🌐 ICETEX



**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

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 2020, 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

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

➡ Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 11 00 21

➡ Defensor del Consumidor Financiero

🌐 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

✉ [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

📍 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

☎ 601 4898285 Bogotá, Colombia

🐦 @icetex

📷 @icetex\_colombia

📺 ICETEXCOLOMBIA

📺 ICETEX

🎵 @icetex\_oficial

🌐 ICETEX

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

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:

- » Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado hasta el momento.
- » Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
- » Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
- » Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.
- » La importancia otorgada por el estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del Gobierno, en todos sus niveles administrativos.
- » Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.



**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

### **1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026**

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, traza la hoja de ruta a seguir para sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.

El Plan Nacional de Desarrollo se materializa en cinco (5) Ejes de Transformación, tres (03) Ejes Transversales.

El Plan Estratégico de ICETEX se alinea con el Eje de Transformación 2. “Seguridad Humana y Justicia Social”, Catalizador: “Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida” Programa 5: “Educación, formación y reconversión laboral como respuesta al cambio productivo” Sub Programa a: “Consolidación del Sistema de Educación Superior Colombiano” y el Eje Transversal: “Actores diferenciales para el cambio” Programa 7: “Garantías hacia un mundo sin barreras para las personas con discapacidad” Subprograma 3: “Educación y trabajo inclusivos para garantizar autonomía e independencia”

Dentro de la ejecución del El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” Eje de Transformación 2. “Seguridad Humana y Justicia Social”, Catalizador: “Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida” Programa 5: “Educación, formación y reconversión laboral como respuesta al cambio productivo” Sub-Programa a: “Consolidación del Sistema de Educación Colombiano” se identifica la siguiente acción correspondiente al ICETEX:

Se contará con una reforma al ICETEX que transforme su lógica bancaria actual, que reoriente su labor misional al fomento social de la educación superior, con mecanismos para la humanización del crédito con esquemas de financiación

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

➡ Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 800 00 21 21

➡ **Defensor del Consumidor Financiero**

🌐 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

✉ [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

📍 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

☎ 601 4898285 Bogotá, Colombia

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

adecuados a la capacidad de pago de los beneficiarios y haciendo uso de nuevas fuentes de financiación para la ampliación de cobertura. De igual manera, se creará de un plan de salvamento para los beneficiarios de créditos condonables.

De igual forma dentro del Eje Transversal: “Actores diferenciales para el cambio” Programa 7: “Garantías hacia un mundo sin barreras para las personas con discapacidad” Subprograma 3: “Educación y trabajo inclusivos para garantizar autonomía e independencia” se encuentra la siguiente acción que será ejecuta por el ICETEX:

**ARTÍCULO 126.**

CUENTAS INACTIVAS COMO MECANISMO DE ACCESO EN EDUCACIÓN SUPERIOR. Los saldos de las cuentas corrientes o de ahorro que hayan permanecido inactivas por un período mayor a un (1) año y no superen el valor equivalente a 322 UVR, serán destinados por las entidades financieras tenedoras, a título de mutuo al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior Mariano Ospina Pérez - ICETEX, con el fin de financiar el acceso, permanencia, condonación de deudas y graduación de las personas en la educación superior. Los respectivos contratos de empréstito celebrados entre ICETEX y las entidades financieras para efectos de la transferencia de los saldos de las cuentas corrientes o de ahorros inactivas, solo requerirán para su perfeccionamiento y validez la firma de las partes y su publicación. Cuando el titular del depósito solicite la activación o la cancelación del saldo inactivo ante la entidad financiera, el ICETEX reintegrará al prestamista la suma correspondiente con los rendimientos respectivos, de acuerdo con los intereses que el depósito devengaba en la entidad financiera como cuenta inactiva, de conformidad con las disposiciones vigentes.

**PARÁGRAFO.** Será obligación de la entidad financiera antes de efectuar la transferencia de los saldos de las cuentas corrientes o de ahorros inactivas informar al consumidor financiero de la existencia de la cuenta inactiva, por todos los medios de contacto que reposen en la entidad financiera

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**ARTÍCULO 127.**

PROGRAMA DE COMPENSACIÓN DEL IPC EN TASAS DE INTERÉS EN CRÉDITOS EDUCATIVOS ICETEX. Autorícese al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX para que realice la compensación parcial del Índice de Precios al Consumidor –IPC que compone la tasa de interés en créditos educativos del Instituto, bajo escenarios de riesgo de crédito a causa de alta inflación cuando la variación anual del IPC determinado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE sea de dos dígitos. Esta medida será para beneficiarios del ICETEX de las líneas de crédito con tasa subsidiada y con mayor vulnerabilidad socioeconómica. Corresponderá a la Junta Directiva del ICETEX, en ejercicio de sus facultades, establecer los lineamientos para la compensación parcial del IPC que compone la tasa de interés en créditos educativos con tasa subsidiada, de acuerdo con estudios técnicos que se estructuren en la Entidad.

**PARÁGRAFO PRIMERO.** Los contribuyentes de fondos y/o alianzas administrativas con el ICETEX podrán implementar el mecanismo de compensación de que trata este artículo mediante autorización expedida por la junta administradora respectiva.

**PARÁGRAFO SEGUNDO.** La compensación contemplada en este artículo aplicará únicamente para la tasa de interés de liquidación de los créditos educativos y estará supeditada a la disponibilidad de recursos dispuestos para estos fines.

**ARTÍCULO 128.**

INCENTIVO DE CONDONACIÓN PARCIAL DE CAPITAL. Autorícese al ICETEX para que establezca una política integral de alivios e incentivos que contemplen beneficios de condonación parcial de capital por pago anticipado de la obligación crediticia, por riesgo de incobrabilidad, por excelencia académica y otras alternativas de compensación social. Estas medidas estarán

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

» Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 1100 21

» Defensor del Consumidor Financiero

» [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

» [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

» Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

» 601 4898285 Bogotá, Colombia

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

sujetas a la disponibilidad de recursos propios y del Gobierno Nacional. Corresponde a la Junta Directiva del ICETEX, en ejercicio de sus facultades, reglamentar los parámetros y la proporción del capital que puede ser objeto de condonación, con base en los estudios técnicos que se estructuren en la entidad.

**PARÁGRAFO.** Los constituyentes de fondos y/o alianzas administradas por el ICETEX, podrán acogerse a estos incentivos mediante autorización expedida por la junta administradora respectiva.

**ARTÍCULO 130.**

FOMENTO DE LA INCLUSIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD. El Ministerio de Educación Nacional en coordinación con el Ministerio de Igualdad y Equidad, creará el programa nacional para la inclusión de personas con discapacidad a la educación superior, con el objeto de permitir el goce efectivo del derecho a la educación, garantizando la igualdad de oportunidades para el acceso, permanencia y graduación de personas con discapacidad en la educación superior. Para el efecto se fortalecerá la oferta de financiación existente en educación superior para esta población y se desarrollará a través del ICETEX una campaña accesible sobre su oferta institucional y se impulsará la implementación de la norma técnica para accesibilidad total en la infraestructura nueva.

**ARTÍCULO 132.**

IMPLEMENTACIÓN DEL MECANISMO DE PAGO CONTINGENTE AL INGRESO PARA NUEVAS OBLIGACIONES CON ICETEX. El Gobierno nacional aplicará el mecanismo de pago contingente para nuevas obligaciones contraídas con el ICETEX, el cual será proporcional al monto de los ingresos recibidos por los beneficiarios de dichas obligaciones bajo las mismas condiciones establecidas en el artículo 117 de la Ley 2159 de 2021 y su reglamentación. Los recursos para

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

fortalecer la implementación del mecanismo de Pago Contingente al Ingreso podrán ser los siguientes:

1. Los provenientes del Presupuesto General de la Nación.
2. Aportes de las entidades públicas del orden nacional, de las entidades y empresas descentralizadas, de las empresas industriales y comerciales del Estado, de las sociedades de economía mixta y de las entidades de naturaleza especial. Estos recursos podrán usarse para constituir subcuentas o compartimentos con destinación a convocatorias específicas.
3. Los provenientes de cooperación internacional. Cuando se trate de recursos reembolsables, se deberán cumplir las normas de crédito público aplicables.
4. Los que destinen los departamentos, distritos y municipios de sus recursos que puedan destinarse a educación, que podrán priorizarse por regiones, departamentos o municipios y podrán usarse para constituir subcuentas o compartimentos con destinación a convocatorias específicas.
5. Los provenientes de donaciones, sea que provengan del sector privado o del sector público.
6. Recursos propios del ICETEX.

#### **1.4 Plan Sectorial de Hacienda 2023 - 2026**

En virtud de lo consagrado en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”», se estructuró el mecanismo de articulación con el que se llevó a cabo la planeación del Sector Hacienda; este mecanismo consta de tres niveles articulados: Plan Estratégico Sectorial (PES), Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan de Acción Anual (PAA), lo que permite visibilizar el cumplimiento de metas de Gobierno, sectoriales e institucionales.

La planeación estratégica del Sector Hacienda, se fundamenta en el fortalecimiento institucional en los aspectos internos y externos de su gestión, con principios de eficiencia y eficacia de conformidad con los artículos 26 y 29 de la Ley 152 de 1994, en lo referente a elaborar; con base en los lineamientos de la

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

➡ Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 11 22 21

#### **Defensor del Consumidor Financiero**

🌐 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

✉ [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

📍 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

☎ 601 4898285 Bogotá, Colombia

🐦 @icetex

📷 @icetex\_colombia

📘 ICETEXCOLOMBIA

📺 ICETEX

🎵 @icetex\_oficial

🌐 ICETEX



**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

estructuración del Plan Nacional de Desarrollo (PND), un Plan Indicativo Cuatrienal, planes de acción anuales e instrumentos que se constituyen en la base para la evaluación de resultados.

La construcción de la estrategia sectorial para el periodo 2023-2026 se realizó bajo los lineamientos normativos y la orientación de líderes temáticos sectoriales que apalancan el cumplimiento del MIPG, teniendo como insumos los siguientes:

- » Bases preliminares del PND.
- » Resultados de autodiagnóstico MIPG.
- » Cierre de brechas Sector Hacienda.
- » Propuestas enviadas por las entidades del Sector Hacienda.
- » Propuestas enviadas por los líderes sectoriales.

## **Enfoques**

El Sector Hacienda se orienta en dos enfoques, los cuales están basados en los lineamientos de la dimensión del MIPG: Gestión con valores para el resultado, un “Sector Hacienda hacia adentro”, asociado a los aspectos relevantes para una adecuada operación de las entidades utilizando para ello la “ventanilla hacia adentro”; y un “Sector Hacienda hacia afuera”, referente a la relación Estado Ciudadano utilizando “ventanilla hacia afuera”.

## **Perspectivas**

Se adaptaron las perspectivas de la metodología BSC al quehacer del Sector, especial importancia tiene la perspectiva de “Gestión Misional” la cual se orienta al cumplimiento de las metas del PND vigente y las perspectivas “Gestión para el Resultado” y “Gestión de Capacidades Institucionales”, se encuentran alineadas



**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

con las 19 Políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

**Objetivos Estratégicos**

En el plan estratégico, se aprobaron 8 objetivos estratégicos, 3 objetivos misionales y 5 de apoyo, que reflejan los propósitos sectoriales para el cuatrienio.

Gestión Misional	GM1. Lograr la sostenibilidad fiscal a través del recaudo, control efectivo y generación de cultura de la legalidad
	GM2. Fortalecer mecanismos de financiamiento a través de inversiones temáticas o convenios de cofinanciación, aprovechando los distintos instrumentos financieros para contribuir a la mitigación y adaptación de cambio climático
	GM3. Dinamizar la banca de desarrollo y la inclusión financiera, como instrumento que incentive y estimule la competitividad, inversión, la economía popular y desarrollo social
Gestión para el Resultado	GR1. Fortalecer los mecanismos para una cultura de transparencia y participación ciudadana en las entidades del Sector Hacienda
	GR2. Fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación en las entidades del Sector Hacienda
	GR3. Promover la transformación digital en las entidades del sector para contribuir a la modernización de los procesos de entrega de productos y servicios de cada entidad
Gestión de Capacidades Institucionales	GC1. Fortalecer las capacidades del talento humano y promover la cultura de integridad del Sector Hacienda
	GC2. Fortalecer la gestión pública a través de procesos administrativos, financieros y jurídicos del Sector Hacienda

Tabla 1 Objetivos Estratégicos Sector Hacienda

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**II. Plan Estratégico 2023 – 2026 “Por un ICETEX más humano”**

En este capítulo se presentarán los resultados de lo que se ha decidido llamar Renovación del Plan Estratégico 2021-2024 en donde se retoma las ideas fundamentales que se recibieron en la construcción participativa llevada a cabo para dicho plan en los más de 30 ejercicios realizados y se fortalece con los más de 5 espacios de trabajo alrededor de la renovación del plan estratégico (Punto 3.1. Memorias del Plan Estratégico, presente documento), y explicar sus componentes de manera clara y sencilla. Los componentes revisados y ajustados fueron: 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 (2023 – 2026).



Ilustración 1 Mandala Plan Estratégico 2021-2024 vs Mandala Plan Estratégico 2023-2026

Así entonces, se revisaron todos los componentes del Plan Estratégico empezando por replantear el **propósito superior** puesto que se constituye como el eje central de las decisiones que trasciende las ganancias y como el medio y no el fin de los esfuerzos institucionales, en la revisión se incluyeron conceptos como el progreso social, el cual se hará realidad a través del rol transformacional que tiene la educación superior en los proyectos de vida de las y los colombianos y sus familias, y se ajustó “camino incluyentes” por “opciones incluyentes” en la educación superior.

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Para el logro de este propósito renovado se ajustaron otros elementos de la planeación, el primero son los **lineamientos estratégicos** los cuales son: Modernizar, Acompañar, Humanizar y Conectar, en donde se mantiene únicamente el verbo que conectar puesto que de este se desglosa el esfuerzo en cubrir aquellas barreras que tienen los colombianos en temas de ingreso, permanencia, graduación, empleabilidad y emprendimiento; los verbos ajustados de acompañar, humanizar y modernizar guardan coherencia con el proceso de humanización de la entidad mediante la entrega de productos y servicios más cercanos, ágiles y pertinentes en todas las territorios del país, estos verbos llaman a la acción para construir la imagen mental del ICETEX que todos soñamos a través del cumplimiento de la visión.

La nueva **visión** nos invita a que **“ICETEX, en el 2026, será una de las entidades más queridas por los colombianos debido a la alta satisfacción de sus beneficiarios y a la cobertura de sus servicios a nivel nacional.”** Esta visión toma importancia en el proceso de humanización que se lleva a cabo al interior de la Entidad, que pretende cambiar el relacionamiento que tiene la misma con las y los colombianos, mejorando sus servicios y aumentando su cobertura en todos los territorios del país.

En cuanto al ajuste de los **objetivos estratégicos**, se realizaron los siguientes ajustes:

**Objetivos eliminados:** Objetivo 4 Planeación Estratégica 2021-2024, este objetivo se eliminó teniendo en cuenta que se dará cumplimiento a lo que requería este con la nueva visión de fortalecer la relación con sus grupos de incidencia siendo a 2026 la Entidad más querida por las y los colombianos.

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**Objetivos incluidos:** Objetivo O2. Planeación Estratégica 2023-2026 Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior. Lo anterior para dar cumplimiento al proceso de humanización en el marco de la entrega de productos y servicios pertinentes en todas las regiones del país

**Objetivos ajustados:** Se unificó el Objetivo 1 y 3 de la Planeación Estratégica 2021-2024 los cuales se enfocaban en el mejoramiento interno en el marco de la tecnología, la cultura, los procesos y el gobierno corporativo y el robustecimiento de los ecosistemas digitales, en el objetivo O1. "Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia" de la Planeación Estratégica 2023-2026, integrando la tecnología como una capacidad a mejorar para atender las necesidades de los grupos de incidencia.

Por otra parte, el Objetivo No. 2 de la anterior planeación se divide en los nuevos Objetivos O3. "Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios" y O4 "Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia." que dan cumplimiento a la diversificación del portafolio y a la innovación del mismo de manera independiente.

Finalmente, el Objetivo No. 5 de la Planeación Estratégica 2021-2024 se ajusta manteniendo el esfuerzo en el establecimiento de una red de apoyo para los beneficiarios que cubra otros aspectos del proyecto de vida de los estudiantes más allá de productos netamente financieros.


Este ICETEX, más humano, va a ser construido a través de dos instrumentos fundamentales: **8 programas y 17 proyectos estratégicos** que los componen,

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

 Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • NACIONAL: 01 8000 1100 21

 **Defensor del Consumidor Financiero**

 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

 [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex

 @icetex\_colombia

 ICETEXCOLOMBIA

 ICETEX

 @icetex\_oficial

 ICETEX



**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

que incluyen implementación de acciones tales como la innovación, la diversificación de las fuentes de fondeo, la mejora de la relación con las y los beneficiarios, nivelación de competencias blandas y duras, apoyo en salud mental y física, educación financiera, emprendimiento y empleabilidad. Adicionalmente este avance se revisará de acuerdo con la ejecución de **12 indicadores estratégicos**.

**2.1 Mándala Estratégica**



Ilustración 2 Mandala Estratégica

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

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 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:

1. La primera parte constituye **el ¿por qué** de la estrategia?, la parte que conecta directamente con esa razón, 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.
2. 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.
3. La tercera y última parte corresponde **al qué** y corresponde a los productos finales que se entregaran 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 (2023 – 2026), mostrando así la estructura de niveles, explicando su importancia dentro del plan y estableciendo cómo se construyeron y cuál es su definición final.



**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

## **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:

***“Promovemos el progreso social, acompañando los proyectos de vida de las y los colombianos mediante opciones 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 inicial 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, 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,

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

 Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 11 00 21

 Defensor del Consumidor Financiero

[www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

[defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex

 @icetex\_colombia

 ICETEXCOLOMBIA

 ICETEX

 @icetex\_oficial

 ICETEX

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

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

En los ejercicios posteriores situados en el año 2022 se revisó el propósito superior y si el equipo directivo, junta y demás funcionarios clave sentían aún el propósito como esa idea superior hacia donde enfocar sus esfuerzos, de esta revisión se validó si al propósito le faltaban componentes, conceptos que alinearan el gobierno del cambio con el que hacer institucional, por esta razón se estableció que nuestro “acompañamiento” sería de vital importancia para la culminación de trayectorias educativas y fundamental para cada proyecto de vida.

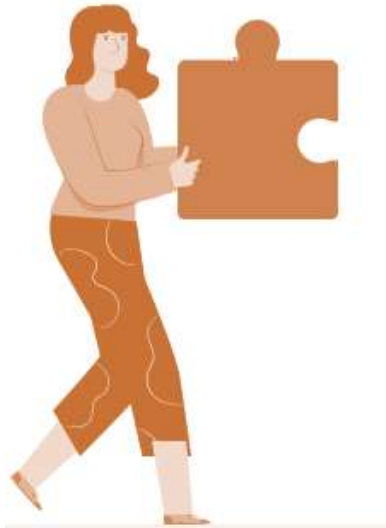
También se comentó acerca de ¿Cómo la función que cumple ICETEX puede contribuir al progreso social? Y se resolvió que es a través del acercamiento a la educación superior y con esto a un proceso de transformación en la vida de cada jovencita y joven del país, lo cual contribuye a hacer del país, una Colombia con mayores oportunidades.

### **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 entidad:

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**



**Acompañar**

Guiar el proyecto de vida de los beneficiarios mediante un portafolio de productos y servicios adecuado a sus necesidades.

**Humanizar**

Brindar la mejor atención a los beneficiarios a través de su proyecto de vida generando empatía de manera oportuna y con calidez.

**Modernizar**

Mejorar a través de la tecnología y la innovación el portafolio de servicios y los procesos de la entidad.

**Conectar**

Generar redes nacionales e internacionales que potencie el proyecto de vida de nuestros beneficiarios.



**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 tantos actores a nivel externo, y a nivel interno en el desarrollo de actividades de participación.

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

***“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”***

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.

En la revisión del plan estratégico 2021 – 2024, se validó a través de ejercicios de empatía cuales serían esas características que esperamos ver en el ICETEX del futuro, ante los ojos de varios grupos de incidencia como lo son los beneficiarios, las Instituciones de Educación Superior, los colaboradores, la junta directiva, y el gobierno, con esta validación en conjunto se definió como visión:

***“ICETEX, en el 2026, será una de las entidades más queridas por los colombianos debido a la alta satisfacción de sus beneficiarios y a la cobertura de sus servicios a nivel nacional.”***

## **2.5 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se constituyen en aspiraciones que ICETEX quiere lograr en el periodo determinado entre los años 2023 y 2026. 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 cuatro lineamientos estratégicos:

**O1. Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.**


Implementar las acciones pertinentes que se encaminen a cumplir con las necesidades y expectativas que tienen todos nuestros grupos

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

 Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 11 00 21

 Defensor del Consumidor Financiero

 [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

 [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

 Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex

 @icetex\_colombia

 ICETEXCOLOMBIA

 ICETEX

 @icetex\_oficial

 ICETEX

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

de incidencia, mediante la generación de procesos más cercanos, amables y simples, mediante reestructuración de estos en conjunto con la cadena de valor de la entidad, mediante un rediseño de los procesos de la entidad que conduzca a la entidad a la disminución de tiempos de servicio, a través de una estabilización y mejora de los servicios tecnológicos entendidos como el brazo articulador de la gestión en términos de arquitectura empresarial en la estrategia y gobierno de TI, lo anterior soportado por una gestión de la cultura organizacional que facilite los procesos de innovación a través de una estructura orgánica diversa, más humana, ágil y flexible.

**O2. Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios.**

Con el deseo de ser cada día mejores buscamos optimizar la estructura de capital, haciéndola más amplia y diversa que nos permita continuar impulsando proyectos de vida de una manera sostenible; y con esto mejorar la gestión del costo financiero para entregar un portafolio pertinente de servicios, ajustado a las necesidades reales de los usuarios a lo largo de su trayectoria educativa.

**O3. Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia.**

También nos centramos en mejorar nuestro portafolio de servicio de financiación de Educación Superior, a través de la centralización de los cambios en las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios y demás grupos de incidencia de manera que estos sean más pertinentes y cercanos.

**O4. Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.**



**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

A través de este objetivo, lograremos aumentar el número de estudiantes matriculados en educación superior en todos los territorios del país, para que puedan cumplir su proyecto de vida en Colombia y en el exterior.

**O5. Establecer una red de apoyo que permita generar valor agregado a los grupos de incidencia.**

Diseñar e implementar una oferta de beneficios y servicios para 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:

Programa	PG1. Innovación y Gestión del Conocimiento
Objetivo Estratégico al que le apunta	Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.
Objetivo del 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.
Proyectos	<b>Nombre</b>
	Rediseño de procesos

Tabla 2 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 planes que dan cumplimiento al modelo.



**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Programa	<b>PG2. Revolución tecnológica</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.
<b>Objetivo del programa</b>	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.
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Fábrica de Crédito Digital *
	Interoperabilidad estratégica
	Gobierno de Datos *
	Gestor Documental *
	ERP Bancario*

Tabla 3 Programa Revolución Tecnológica

\* Proyectos en redefinición de acuerdo con observaciones de JD y alta dirección

Programa	<b>PG3. Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.
<b>Objetivo del programa</b>	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
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Rediseño de la estructura organizacional
	Proyecto de Ley de Reforma ICETEX

Tabla 4 Programa Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional

Programa	<b>PG4. Transformación Cultural</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • Nacional: 01 8000 1000 21

**Defensor del Consumidor Financiero**

• [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

• [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

• Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

• 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex

 @icetex\_colombia

 ICETEXCOLOMBIA

 ICETEX

 @icetex\_oficial

 ICETEX

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

<b>Objetivo del programa</b>	Definir e implementar el Modelo de Transformación Cultural Organizacional del ICETEX
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Perfil cultural

Tabla 5 Programa Transformación Cultural

<b>Programa</b>	<b>PG5. Diversificación de Fuentes de Financiación</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios.
<b>Objetivo del programa</b>	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.
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Optimización de la estructura del pasivo y diversificación de las Fuentes de Fondeo

Tabla 6 Programa Diversificación de Fuentes de Financiación

<b>Programa</b>	<b>PG6. Nuevo Portafolio de Productos Financieros</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia.
<b>Objetivo del programa</b>	Ampliar el alcance y fortalecer los mecanismos de la financiación de la Educación Superior que ofrece la entidad, a través de la implementación de FCI y la optimización de los modelos actuales de crédito (con recursos propios y de terceros), para que los estudiantes culminen su Trayectoria Educativa Completa, alineado con la política pública y las necesidades de los usuarios.
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Nuevo Portafolio de Productos
	Pago contingente al ingreso
	Pan de Beneficios *

Tabla 7 Programa Nuevo Portafolio de Productos Financieros

\* Proyectos en redefinición de acuerdo con observaciones de JD y alta dirección

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

<b>Programa</b>	<b>PG7. Mejora de la Experiencia del Usuario</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.
<b>Objetivo del programa</b>	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.
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Mejora del proceso de atención al beneficiario
	Reto solución Tecnológica para mejorar interacción con los beneficiarios *
	Implementación modelo de experiencia *

Tabla 8 Programa Mejora de la Experiencia del Servicio

\* Proyectos en redefinición de acuerdo con observaciones de JD y alta dirección

<b>Programa</b>	<b>PG8. Comunidad ICETEX</b>
<b>Objetivo Estratégico al que le apunta</b>	Establecer una red de apoyo que permita generar valor agregado a los grupos de incidencia.
<b>Objetivo del programa</b>	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.
<b>Proyectos</b>	<b>Nombre</b>
	Comunidad ICETEX

Tabla 9 Programa Comunidad ICETEX

## 2.7 Metas cuatrienio

Para contar con la correcta alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y lo que se le atribuye al Sector Educación, se toma la línea estratégica No. 1 “Cobertura: Ampliación de 500.000 nuevos cupos para Educación Superior” ICETEX contribuirá activamente en esta meta mediante:

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • NACIONAL: 01 8000 11 00 21

**Defensor del Consumidor Financiero**

• [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)  
• [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

• Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia  
• 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex    
  @icetex\_colombia    
  ICETEXCOLOMBIA    
  ICETEX    
  @icetex\_oficial    
  ICETEX

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

- » Nuevos beneficiarios de crédito educativo: 245.053
- » Nuevos beneficiarios de crédito a través de la administración de los recursos de terceros: 102.385
- » Nuevos beneficiarios de programas internacionales: 3.714

## 2.8 Indicadores Estratégicos

Con el fin de supervisar el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos, y con esto el propósito superior de acompañar 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:

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	2023	2024	2025	2026
O1. Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.	Cultura organizacional	Promedio de la medición de cada eje del modelo de cultura organizacional (identidad y compromiso, gestión del cambio, innovación y comunicación efectiva, y gestión del conocimiento y aprendizaje.)	75%	80%	85%	90%
	Porcentaje disminución de quejas y reclamos en canales de atención	Indicador en redefinición				
	Porcentaje disminución de tutelas atribuibles al servicio en canales de atención.	Indicador en redefinición				
	Oportunidad en la atención de PQRS	Indicador en redefinición				
	Satisfacción 360°	Indicador en redefinición				

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	2023	2024	2025	2026
O2. Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios.	Recursos requeridos para la colocación de crédito educativo ICETEX	$\Sigma(\text{Recursos propios} + \text{Recursos de endeudamiento} + \text{Recursos en administración fondos y regalías} + \text{Recursos en alianzas} + \text{Recursos ORI})$	\$ 2.40B	\$ 2.53B	\$ 2.63B	\$ 2.77B
	Spread tasa de contratación vs tasa de liquidación	$(\text{Promedio ponderado tasa de contratación} - \text{Promedio ponderado tasa de liquidación}) * 100$	-700 pp	-550 pp	-450 pp	-350 pp
O3. Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia.	Porcentaje de implementación de productos y servicios de innovación	Indicador en redefinición				
	Oportunidad tiempo de otorgamiento	Indicador en redefinición				
O4. Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.	Nuevos beneficiarios del Icetex	Indicador en redefinición				
O5. Establecer una red de apoyo que permita generar valor agregado a los grupos de incidencia.	Grupos de interés que participan en actividades, interacciones y programas de Comunidad ICETEX.	Indicador en redefinición				
	Red de Alianzas ICETEX	Número de alianzas formalizadas	15 Alianzas	25 Alianzas	35 Alianzas	45 Alianzas

Tabla 10 Indicadores Estratégicos 2023 – 2026

## 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.

**Respeto:** 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.



**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**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.

### III. Anexos

#### 3.1 Memorias del Plan Estratégico

##### 1. planeAXION 2026

Con el objetivo de renovar el Plan Estratégico 2021 – 2024, se plantea la necesidad de definir los lineamientos que soporten la hoja de ruta de la entidad hacia 2026 en el marco de la construcción de un ICETEX más humano.



**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Tomando como referente los lineamientos del Capitalismo Consciente de John Mackey<sup>1</sup>, se realiza un análisis del marco estratégico de la entidad relacionado con la revisión y replanteamiento de sus componentes como lo son: el propósito superior, lineamientos, visión, objetivos estratégicos, y la propuesta de indicadores de gestión que midan el nuevo Plan Estratégico 2023 – 2026.

Adicionalmente, se hace participe al talento humano de la entidad mediante una invitación por parte del presidente Mauricio Toro para que brinden sus aportes tomando como referente las siguientes inquietudes:

- » ¿Cuál consideras que es el aporte más valioso del ICETEX a la sociedad del futuro?
- » ¿Cómo te gustaría ver al ICETEX en el 2026?
- » ¿Qué acción debemos realizar para mejorar nuestra imagen y generar mayor cercanía con los colombianos?
- » ¿Qué deberíamos hacer como ICETEX para ser lo que deseamos en el 2026?
- » ¿En cuáles proyectos deberíamos enfocarnos?



Fuente: Imagen Video institucional (9/11/2022)

<sup>1</sup> MACKEY, Jhon y SISODIA RAJ. Capitalismo Consciente. Libera el espíritu heroico de los negocios. Ediciones Urano: Octubre 2016.

**ACUERDO N°.051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

Con base en los aportes de nuestros colaboradores, se realizan grupos focales para comprender sus sugerencias en un ambiente de co – creación y colaboración.

Posteriormente, el 29 de noviembre de 2022 se realizó la jornada de planeación estratégica con la participación del Gobierno Nacional en cabeza del Viceministerio de Educación, miembros de la Junta Directiva, representantes de las Instituciones de Educación Superior (IES), estudiantes, y colaboradores de la entidad.

El objetivo general de #planeAXION 2026 era “determinar las bases del plan estratégico 2022 – 2026, que permitan la formulación de un marco estratégico claro, flexible y sencillo”, teniendo en cuenta los referentes de los Retos 2022 – 2026 “Un camino hacia la humanización”:

- » Fortalecimiento de la misión social del ICETEX
- » Tasas de interés más justas en el crédito educativo
- » Modernización del ICETEX
- » Diversificación y competitividad de fuentes de fondeo
- » Reducción de la carga administrativa
- » Mejores condiciones del crédito educativo

**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**



Fuente: Imagen Video institucional (1/12/2022):

En esta sesión, mediante la herramienta de mapas de empatía se busca comprender el perfil de los actores participantes (Gobierno Nacional, IES, Junta Directiva, Estudiantes, Colaboradores) relacionando los sentimientos que se generan con respecto a su relación con la entidad, por medio de la respuesta de las siguientes inquietudes: ¿Con quién vamos a empatizar?, ¿Qué necesitan hacer?, ¿Qué ven?, ¿Qué dicen?, ¿Qué hacen?, ¿Qué oyen?, ¿Qué piensan y sienten? Pains (Esfuerzos) - Gains (Resultados).

Finalmente, con los insumos derivados de la campaña de sensibilización al talento humano de la entidad, los grupos focales y los mapas de empatía; se revisan los componentes del Plan Estratégico 2021 – 2024, y se realiza un primer replanteamiento frente a la construcción del Plan Estratégico 2023 – 2026, representando los resultados a continuación:

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

**Propósito Superior**

**Plan Estratégico 2021 – 2024**

Impulsamos proyectos de vida brindando las mejores alternativas para crear caminos incluyentes en la educación superior



**Construcción preliminar Plan Estratégico 2023 – 2026**

Promovemos el progreso social, **acompañando los proyectos de vida de las y los colombianos** mediante opciones incluyentes en la educación superior

**Lineamientos Estratégicos**

**Plan Estratégico 2021 – 2024**

- Dar
- Cuidar
- Transformar
- Conectar



**Construcción preliminar Plan Estratégico 2023 – 2026**

- Modernizar
- Acompañar
- Humanizar
- Conectar

**Visión**

**Plan Estratégico 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.



**Construcción preliminar Plan Estratégico 2023 – 2026**

ICETEX, en el 2026, será una de las entidades más queridas por los colombianos debido a la alta satisfacción de sus beneficiarios y a la cobertura de sus servicios a nivel nacional.

**ACUERDO N°. 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

### Objetivos Estratégicos

#### Plan Estratégico 2021 – 2024

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
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
3. Robustecer el ecosistema de servicios digitales para mejorar la interacción con los usuarios, IES, cooperantes y demás aliados.
4. Fortalecer la relación de la Entidad con sus colaboradores, usuarios y demás grupos de interés
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.



#### Construcción preliminar Plan Estratégico 2023 – 2026

1. Optimizar los procesos a través del mejoramiento tecnológico, de la cultura organizacional y del gobierno corporativo para atender las necesidades de los grupos de incidencia.
2. Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios.
3. Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia.
4. Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.
5. Establecer una red de apoyo que permita generar valor agregado a los grupos de incidencia.

## 2. Planeación Estratégica 2.0

El 16 de marzo de 2023 se realiza una sesión de trabajo de planeación estratégica con el equipo directivo y sus grupos de trabajo, la cual se centró en la revisión de los objetivos estratégico y el dimensionamiento de los proyectos estratégicos con relación a su alcance, articulación, y recursos necesarios en el marco del Plan Estratégico 2023 – 2026.

¿Cómo se puede materializar la estrategia? se convierte en un punto central del ejercicio desarrollado en la sesión de trabajo, el cual permitió identificar las actividades de articulación entre los diferentes proyectos, recursos compartidos y tiempos de ejecución; lo cual, contribuye a la creación de una

F419 / V4 / Fecha: 8/06/2023

➡ Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025000 • NACIONAL: 01 8000 1100 21

➡ Defensor del Consumidor Financiero

• [www.sernarojasasociados.com](http://www.sernarojasasociados.com)

✉ [defensoria@sernarojasasociados.com](mailto:defensoria@sernarojasasociados.com)

• Carrera 16 A No. 80 - 63, oficina 601. Edificio Torre Oval. Bogotá, Colombia

☎ 601 4898285 Bogotá, Colombia



**ACUERDO N° 051**  
(29 de diciembre de 2023)

**“Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”**

visión compartida para el logro de los objetivos planteados para este nuevo Plan Estratégico.

La revisión de los indicadores estratégicos se abordó en segunda instancia, lo que permitió examinar la pertinencia de dichos indicadores evaluando que se quiere medir, las fuentes de información, la definición de las variables de su fórmula de cálculo, y los responsables de su seguimiento y medición. El ejercicio se fundamentó en identificar el valor que se puede crear con la definición de indicadores que contribuyan con información fundamental para la toma de decisiones de la Alta Dirección de la entidad.



Fuente: Imagen Planeación 2.0 (16/03/2023)

### **3. Monitoreo al plan estratégico por parte del Comité Directivo**

El Comité Directivo ha desarrollado una revisión de la formulación del Plan Estratégico 2023 – 2026 durante la vigencia de 2023 en sus sesiones de trabajo, revisando la pertinencia de los programas, proyectos e indicadores estratégicos que componen su estructura de acuerdo con los retos de la Presidencia de la entidad.