



## DOCUMENTO TÉCNICO PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”

### 1.1. MARCO NORMATIVO

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.

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.

El artículo 9° del Acuerdo 013 de 2022 establece las funciones, deberes, obligaciones, y facultades de la Junta Directiva del ICETEX, en el numeral 1° dispone que esta 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.

De conformidad con el artículo 74° de Ley 1474 de 2011 “A partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión.”

Adicionalmente, 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 mandala, propósito superior, lineamientos, visión, objetivos y programas, metas de cuatrienio e indicadores en conjunto con sus anexos.

En virtud de lo anterior, es imperativo presentar ante la Junta Directiva del ICETEX el nuevo Plan estratégico para los años 2023 - 2026

### 1.2. ALCANCE DE LA SOLICITUD A PRESENTAR ANTE LA JUNTA DIRECTIVA

Se solicita derogar el Acuerdo 088 del 16 de diciembre de 2020 “Por el cual se adopta el Plan Estratégico 2021-2024” y las demás disposiciones teniendo en cuenta el proceso de renovación del plan estratégico y el eje central de este en búsqueda de un ICETEX más humano, aprobando paralelamente el Plan Estratégico proyectado 2023 - 2026.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Dando cumplimiento a la ley 152 de 1994 y teniendo en cuenta la firma de la ley 2294 mediante la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia potencia mundial de la vida” es de obligatorio cumplimiento que una vez aprobado dicho plan, las entidades públicas deben realizar la correcta alineación y generación de un Plan cuatrienal que desarrolle lo allí expuesto, por lo cual desde el año 2022 el ICETEX trabajó activamente en la renovación del Plan Estratégico 2021-2024 tomando de este las bases necesarias para generar el Plan 2023 – 2026 que recoja los retos anteriormente expuestos y formule nuevos en pro de cumplir con los requerimientos de ley y con las necesidades de los beneficiarios.

Así mismo se revisó la alineación con los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), El plan nacional decenal de educación 2016-2026 y el Plan estratégico sectorial de Hacienda.

### 1.4. ESTUDIO TÉCNICO

De acuerdo con el Plan Estratégico 2023-2026 “Por un ICETEX más humano”, documento que apoya esta solicitud, se presentan 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”, Plan Estratégico 2023-2026 “Por un Icetex más humano”), 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).



••• Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • www.icetex.gov.co • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025656 • Nacional: 01 8000 91 68 21

#### ••• Defensor del Consumidor Financiero

• www.sernarojasasociados.com  
• defensoria@sernarojasasociados.com

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

Ilustración: 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.

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 “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.

En cuanto al ajuste de los objetivos estratégicos se unificó el objetivo No. 1 y 3 del plan estratégico anterior, 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 No. 1 del plan estratégico que presenta este documento, integrando la tecnología como una capacidad a mejorar para atender las necesidades de los grupos de incidencia, también se crea, en consecuencia con el proceso de humanización el objetivo No. 2 en donde se apunta a aumentar el acceso a la educación superior en todos los territorios del país para estudios en Colombia y en el exterior.

Finalmente, el objetivo No. 2 de la anterior planeación se divide en los nuevos objetivos 3 y 4, que dan cumplimiento a la diversificación del portafolio y a la innovación del portafolio de servicios independientes, finalmente el último objetivo 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 del apoyo económico.

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.

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

**I. Alineación Estratégica de la Entidad:** En esta sección se comenta la relación que tiene el plan estratégico con diferentes referentes a nivel mundial y nacional a saber:

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”

 Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • [www.icetex.gov.co](http://www.icetex.gov.co) • Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025656 • Nacional: 01 8000 91 68 21

 Defensor del Consumidor Financiero

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

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

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

 601 4898285 Bogotá, Colombia

 @icetex

 @icetex\_colombia

 ICETEXCOLOMBIA

  ICETEX

 @icetex\_oficial

 ICETEX

## 1.4 Plan Sectorial de Hacienda 2023 – 2026

**II. Plan Estratégico 2023 – 2026 “Por un ICETEX más humano”:** Este es el punto central del Plan Estratégico, en donde se establecen los elementos principales que componen la estrategia, los cuales son:

### 2.1 Mandala Estratégica



### 2.2 Propósito Superior

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

### 2.3 Lineamientos Estratégicos

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

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

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

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

## 2.4 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

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.

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

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

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

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

## 2.6 Programas Estratégicos

Objetivo Estratégico	Programa
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.	PG1: Innovación y gestión del conocimiento
	PG2: Revolución Tecnológica
	PG3: Gobierno Corporativo y Arquitectura Organizacional
	PG4: Transformación cultural
Diversificar fuentes de fondeo, para otorgar las mejores condiciones de crédito educativo a los beneficiarios.	PG5: Diversificación de fuentes de financiación
Innovar en el portafolio de servicios para responder a las necesidades de los diferentes grupos de incidencia.	PG6: Nuevo portafolio de servicios financieros
Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.	PG7: Mejora de la Experiencia de Usuario



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

PG8: Comunidad ICETEX

## 2.7 Metas Cuatrienio

- 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

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	$(\Sigma \text{ del total de las quejas y reclamos en los canales de atención de la vigencia actual} / \Sigma \text{ del total de las quejas y reclamos en los canales de atención de la vigencia anterior-1}) * -1$	20%	23%	26%	29%
	Porcentaje disminución de tutelas atribuibles al servicio en canales de atención.	$(\Sigma \text{ del total tutelas interpuestas contra el ICETEX por fallas en la atención de PQRS en canales de atención} / \Sigma \text{ del total de tutelas interpuestas contra el ICETEX -1}) * -1$	5%	10%	15%	20%
	Oportunidad en la atención de PQRSD	$(\text{Número de PQRSD atendidas oportunamente}) / \text{Total PQRSD cerradas en el mes}) * 100$	100%	100%	100%	100%
	Satisfacción 360°	Encuestas contestadas como satisfactorias Total de encuestas realizadas *100	80%	82%	83%	85%

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	-700 pp	-700 pp	-700 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	$(\Sigma \text{ avance en implementación de los proyectos}) / \text{número de proyectos}$	60%	70%	80%	85%
	Oportunidad tiempo de otorgamiento	Promedio días (Solicitud de productos - Giro en firme)	80 Días	70 Días	60 Días	50 Días
O4. Aumentar el acceso a la educación superior en territorios del país para estudios en Colombia o en el exterior.	Nuevos beneficiarios del Icetex	$\Sigma = (\text{Beneficiarios de crédito educativo}, \text{Beneficiarios de fondos en administración}, \text{Beneficiarios ORI})$	81.594 Beneficiarios	85.896 Beneficiarios	89.486 Beneficiarios	94.176 Beneficiarios
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.	Número de participantes en las acciones de Comunidad ICETEX	7.000 Participantes	30.000 Participantes	32.000 Participantes	34.000 Participantes
	Red de Alianzas ICETEX	Número de alianzas formalizadas	15 Alianzas	25 Alianzas	35 Alianzas	45 Alianzas

## 2.9 Valores Institucionales

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


 Carrera 3 # 18-32 Bogotá Colombia • 
  www.icetex.gov.co • 
  Canal Telefónico / WhatsApp: 333 6025656 • 
  Nacional: 01 8000 91 68 21

### Defensor del Consumidor Financiero

 www.sernarojasasociados.com

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

 defensoria@sernarojasasociados.com

 601 4898285 Bogotá, Colombia

- **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.
- **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:** Cumpló 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:** En este anexo se relata el trabajo que se llevó a cabo para la renovación del plan estratégico a través de diferentes acciones:

### 3.1 Memorias del Plan Estratégico


#### 1.5. SOLICITUD

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



**Firma:**

**EDGAR FABIO DÍAZ RAMÍREZ**  
**JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN (E)**

	Nombre funcionario	Cargo	Firma
<b>Proyectó:</b>	Claudia Patricia Fúquene Sosa	Analista	
<b>Revisó:</b>	Beatriz Helena Torres Lizarazo	Asesor Técnico 02	