

# **PLAN ESTRATEGICO 2011 – 2014**

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

## TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	3
2	Antecedentes .....	4
3	Plan Estratégico 2011- 2014 .....	
3.1	Estructura Plan Estratégico .....	6
3.2	Componentes Plan Estratégico .....	6
3.2.1	Misión .....	7
3.2.2	Visión .....	7
3.2.3	Valores Institucionales .....	8
3.2.4	Lineamientos estratégicos .....	9
3.2.5	Propuesta de Valor .....	10
3.2.6	Política de Calidad .....	11
4	Mapa Estratégico .....	13
5	Anexo .....	17
5.1	Análisis del entorno .....	17
5.2	Análisis interno .....	33

## Plan Estratégico 2011-2014

### 1 Introducción

Dando respuesta a los nuevos retos que se establecieron mediante la Ley 1002 de 2005; por medio de la cual se transformó al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - ICETEX, en una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional; el ICETEX continuó con su proceso de transformación el cual incluyó entre otros aspectos el diseño e implementación de su Plan Estratégico el cual se enmarcó dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno de ese entonces.

La transformación del ICETEX y la puesta en marcha de su estrategia le permitió a la entidad ejecutar la política de Gobierno lo que ha contribuido a ampliar la cobertura de la educación superior, con financiamiento sostenible, reduciendo las desigualdades para que los más talentosos y carentes de recursos económicos ingresaran a programas académicos de calidad, pertinentes para el estudiante, para la región y desde luego para el país.

Como resultado de la transformación institucional y de la implementación de la estrategia se dio paso a un nuevo ICETEX convirtiéndolo en una entidad moderna, eficiente, influyente, dinámica y cercana a la gente, un ICETEX que articula esfuerzos con el Gobierno Nacional, el Ministerio de Educación Nacional, las Instituciones de Educación Nacional, organismos internacionales, entidades estatales y privadas para acercar a sus programas y servicios educativos a las comunidades, respondiendo a las políticas de inclusión y equidad. Adicionalmente su nuevo carácter financiero le dio la ventaja de captar recursos, a través de mecanismos como la emisión de títulos de Ahorro Educativo o Titularización de Cartera.

Una vez cumplida la vigencia para el cual fue diseñado el Plan Estratégico y obtenidos los resultados esbozados anteriormente, el ICETEX inicia un proceso de realineamiento con el cual busca revisar su razón de ser, su visión, sus planteamientos estratégicos y los retos que le permitirán cumplir con los lineamientos trazados en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (2011-2014) con la finalidad de seguir contribuyendo con el desarrollo de país porque tal como lo afirma la entidad:

*“ ... la transformación del ICETEX es un proceso dinámico y por tanto permanente – que ha derivado en la operación de un modelo de gestión que consideramos*

*único y que hemos querido compartir con la comunidad nacional e internacional. El éxito del modelo reside en la voluntad Política del Gobierno Nacional, los gobiernos territoriales y de las directivas de las instituciones de educación superior. Nuestro modelo es fundamental en la conformación de alianzas estratégicas en las que cada actor aporta lo mejor de sus recursos y capacidades para garantizar que un joven talentoso de escasos recursos pueda ingresar, permanecer y graduarse en la educación superior. Los indicadores muestran impactos positivos del crédito educativo en la vida personal, académica y laboral de los beneficiarios y sus familias”.*

## 2 Antecedentes

Por medio de la Ley 1002 de 2005 y el decreto 1050 de 2006, se establece la transformación de la institución, como una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional. De acuerdo con esto el **ICETEX** tiene como objeto promover la Educación Superior a través de:

- ✓ Otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros a la población con menores recursos económicos y buen desempeño académico.
- ✓ Otorgamiento de subsidios, para los créditos otorgados a partir del primer periodo de 2011, con el fin de contribuir con el sostenimiento de los estudiantes registrados en el Sisbén 1 y 2.
- ✓ Acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos.
- ✓ Otorga subsidios para el acceso y permanencia en la educación superior de los estudiantes.

Así mismo, cumplirá con su objeto a través de los siguientes criterios:

- ✓ **Cobertura:** *ampliación del número de jóvenes que accede a la educación superior a través de crédito educativo en cualquiera de sus modalidades.*
- ✓ **Calidad:** *programas de educación superior a los cuales acceden los estudiantes sean de alta calidad académica preferiblemente acreditados.*

- ✓ **Pertinencia Educativa:** *apoyar e incentivar la formación de los jóvenes en disciplinas y programas que respondan a las necesidades del sector productivo y social.*
- ✓ **Equidad Social:** *para ofrecer mecanismos de crédito que brinden mayores oportunidades a jóvenes de escasos recursos económicos para acceder a la educación superior de calidad.*

Con la finalidad de dar inicio al cumplimiento de su nuevo objeto el ICETEX inicio su proceso de direccionamiento estratégico (2007-2010) a través de la construcción de su Plan Estratégico para lo cual adoptó como herramienta la metodología del Balanced ScoreCard (BSC), la cual le permitió definir un conjunto de retos que le sirvieron de base para la gestión de la organización.

Una vez cumplidos los objetivos fijados en su planeación estratégica y con el afán de encaminar sus esfuerzos en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo, inicio el realineamiento bajo la metodología del BSC originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, metodología que le permitió a la entidad de manera exitosa traducir su estrategia y cumplir con los retos planteados.

Con el establecimiento de su nuevo Plan Estratégico bajo las cuatro perspectivas que el ICETEX ha definido: Impacto Social, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, la institución concentra sus esfuerzos en generar valor a mediano y largo plazo a través del establecimiento de Objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas e iniciativas de acuerdo con los cuatro retos trazados los cuales se detallan a continuación:

**Reto No. 1:** Contribuir con el incremento de la cobertura con calidad y pertinencia en la educación superior en los niveles de menor desarrollo económico de la población

**Reto No. 2:** Consolidar la sostenibilidad financiera del ICETEX y asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados

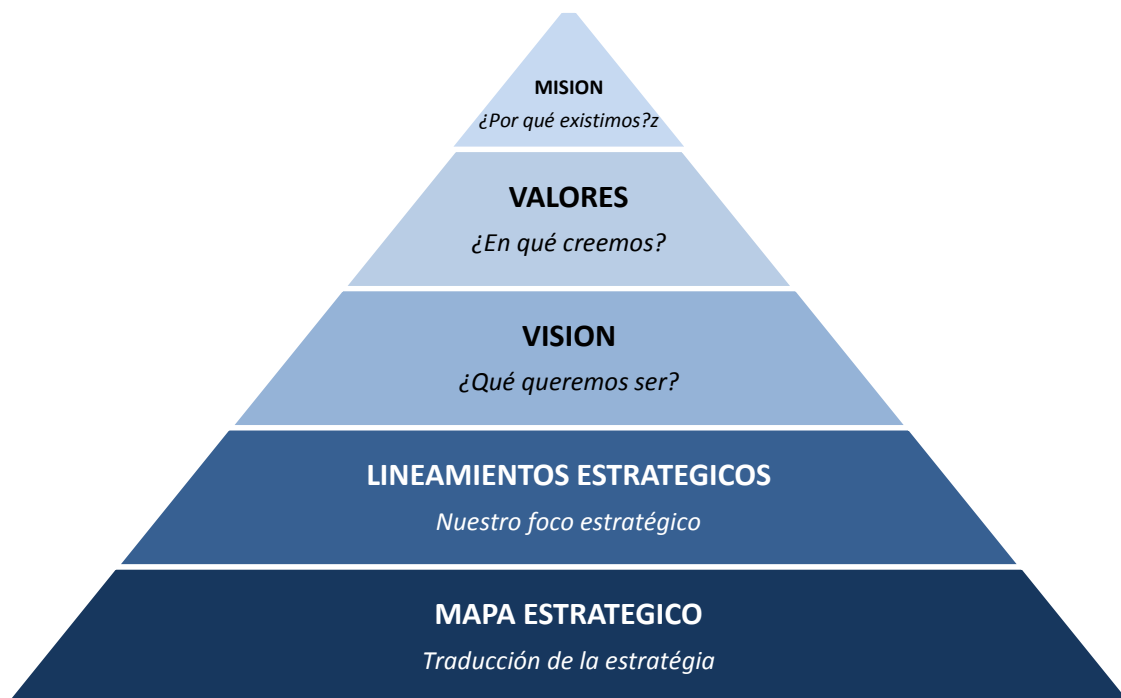
**Reto No. 3:** Lograr nuevas alianzas estratégicas que involucren al sector privado, entes territoriales y sector cooperativo para sumar esfuerzos que conlleven a nuevas oportunidades para los jóvenes colombianos

**Reto No. 4:** Generar acciones junto con las instituciones de educación superior que conlleven a la disminución de la deserción

### 3 Plan Estratégico 2011-2014

#### 3.1 Estructura del Plan Estratégico

El Plan estratégico de ICETEX contiene su razón de ser, su visión de futuro, lineamientos o pilares estratégicos junto con sus objetivos. A continuación se plasman los grandes direccionadores que orientarán la marcha de la entidad con la finalidad de afianzar su gestión para la vigencia 2013-2014.



#### 3.2 Componentes del Plan Estratégico

##### 3.2.1 Misión

La misión expone la razón de ser de la entidad, describe su principal actividad dejando en claro que la distingue de cualquier otra organización y lo que ofrece a sus clientes y a la comunidad en general. El ICETEX define su misión así:

## Misión

*El ICETEX es la entidad financiera del Estado, de naturaleza especial, que promueve y financia el acceso, permanencia y graduación en la educación superior en Colombia y en el exterior; a través del crédito educativo, la gestión de recursos de cooperación internacional y de terceros, con criterios de equidad, cobertura, calidad y pertinencia, priorizando la población de bajos recursos económicos y aquella con mérito académico; para contribuir al desarrollo social y económico del país.*

### 3.2.2 Visión

Constituye la declaración que guiará al **ICETEX** en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que debiera ser la organización en los próximos años, donde debería estar, representa la imagen futura de la institución. Es por esto que la visión al 2014 para el **ICETEX**, contiene un mensaje claro y directo para sus colaboradores, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivador cotidiano.

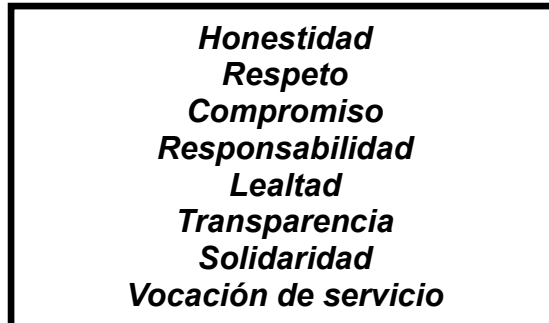
### Visión 2014

*Seremos reconocidos como el gran motor financiador de la educación superior en Colombia, maximizando el número de créditos activos e incrementando las oportunidades de cooperación nacional e internacional, para la inclusión social; soportados en una operación financiera sostenible, un modelo de gestión efectivo, tecnología de punta y personal altamente calificado; orientados a alcanzar altos niveles de satisfacción en nuestros clientes.*

### 3.2.3 Valores Institucionales

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcan y determinan los comportamientos de los colaboradores del **ICETEX**, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional del instituto, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes lo conforman.

## Valores Institucionales



**Honestidad:** Trabajamos de manera honrada, cuidando de manera justa y razonable los recursos asignados y, actuando con rectitud en todo momento.

**Respeto:** Actuamos reconociendo los derechos, opiniones y la dignidad de los demás, absteniéndose de ofenderlos y cuidando de no ir más allá de los límites establecidos.

**Compromiso:** Damos al máximo todas nuestras capacidades para cumplir con todo aquello que nos ha sido confiado.

**Responsabilidad:** Cumplimos con los compromisos adquiridos, reconociendo, aceptando y respondiendo por las acciones y decisiones generadas en ese proceso.

**Lealtad:** Somos fieles al ICETEX, convirtiendo en nuestros los objetivos de la Institución.

**Transparencia:** Actuamos con claridad, sin ambigüedades y siguiendo permanentemente las políticas y normas de la institución, facilitando la vigilancia y monitoreo en el desempeño organizacional.

**Solidaridad:** Sentimos como propias las necesidades de nuestro público objetivo, y trabajamos en función de ellas.

**Vocación de Servicio:** Continuamente demostramos disposición a cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos, nos anticipamos a conocerlas y respondemos de manera efectiva con un servicio de alta calidad.



### **3.2.4 Lineamientos Estratégicos**

Una vez revisada y ajustada la Misión, Visión y los Valores, y de acuerdo con la metodología del B.S.C., se procedió a la identificación de los Lineamientos Estratégicos los cuales definen los principales pilares de la estrategia del ICETEX. La identificación de los Lineamientos le permitirá a la entidad concentrar y focalizar sus esfuerzos para poder llegar al destino final propuesto en su Visión.

La identificación de los principales Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el estudio previo realizado al entorno del ICETEX el cual incluyó el análisis de los factores del macroentorno y microentorno que impactan a la entidad y cuyo resultado final se presenta en los anexos del presente documento.

#### **Lineamientos Estratégicos del ICETEX**

##### **Enfoque social**

Mantener como prioridad la atención de la población más vulnerable.

##### **Gestión efectiva de los recursos financieros**

Se afianzarán los mecanismos de recaudo, captación y colocación de recursos con control adecuado del riesgo y cubrimiento de la exposición para satisfacer las necesidades propias del instituto y del mercado.

##### **Servicio Orientado al cliente**

Se velará por ofrecer un servicio efectivo al cliente cumpliendo sus expectativas, basados en procesos eficientes y oportunos.

##### **Excelencia Operacional**

Se robustecerán los procesos a través de diferentes herramientas y mecanismos de gestión.

##### **Gestión efectiva de los aliados estratégicos**

Se reforzarán los mecanismos para promover y fortalecer las alianzas estratégicas y convenios acordes con la política de la entidad.

##### **Gestión y Desarrollo del Talento Humano**

Se velará por que los funcionarios de la entidad cuenten con los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones y se contará con planes de inversión para su desarrollo.

##### **Modernización Tecnológica**

Se contará con las herramientas tecnológicas adecuadas que permitan operar eficientemente la gestión institucional.

### 3.2.5 Propuesta de Valor

Uno de los componentes fundamentales del plan estratégico es la definición de la propuesta de valor hacia sus clientes, entendiendo como clientes a toda la población que requiera financiar sus estudios universitarios y todas las entidades que deseen suscribir convenios con el ICETEX con la finalidad de ampliar, financiar, y cubrir los costos educativos de la población que deseen atender. Para definir la propuesta de valor el ICETEX clasifica a sus clientes en dos grandes grupos:

- Población Objetivo
- Clientes actuales

- **POBLACIÓN OBJETIVO**

Todas las personas que requieran financiación para ingresar o permanecer en la educación superior y las entidades u organismos que deseen suscribir contratos y convenios con el ICETEX con la finalidad de financiar la Educación.

- **CLIENTES ACTUALES**

**Personas Naturales:** Personas que son beneficiarios de alguno de los productos o servicios que ofrece el ICETEX: crédito educativo, subsidios, becas o Títulos de Ahorro Educativo – TAE.

Es de aclarar que para el caso del crédito educativo el beneficiario directo de este es el estudiante, no sus acudientes (padres o tutores). La selección no está condicionada a su capacidad de pago, sino a su excelencia académica, a la calidad del programa y de la institución en la que cursará sus estudios, a la pertinencia laboral con su comunidad más cercana y con el país en general.

**Clientes Corporativos:** Instituciones de Educación Superior (IES), Empresas cooperativas y constituyentes de Fondos en Administración (Entidades públicas y privadas), Colegios, Alcaldías, Gobernaciones y Diplomáticos.

- **Instituciones de Educación Superior**

Las Instituciones de Educación Superior se consideran clientes Corporativos ya que por medio de los créditos de educación superior,

les ayuda a: Sufragar costo de la enseñanza y Financiar la investigación en el ámbito universitario.

- **Constituyentes de Fondos**

Fondos en Administración corresponde al portafolio de recursos de terceras entidades, tanto públicas como privadas, que administra el ICETEX con el fin de ejecutar por cuenta de ellas sus diferentes programas y proyectos de educación para la población objetivo que éstas han determinado atender; fortaleciendo por tanto los mecanismos de la cobertura en educación que busca el país.

Los tipos de constituyentes que existen son:

- Entidades Públicas
- Empresas Privadas
- Instituciones de Educación Superior
- Municipios y Gobernaciones

Adicionalmente, en virtud de la cooperación internacional, el Instituto administra las ofertas de becas que hacen al país los gobiernos, organismos internacionales e instituciones de educación superior del exterior, para realizar diversos tipos de estudio en las más prestigiosas universidades del mundo.

Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que el ICETEX entrega a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos del instituto, establecer los indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia. En consecuencia la propuesta de valor se define así:

### Propuesta de Valor

<p><b>PERSONAS NATURALES</b> <b>Estudiantes / IES</b></p> <p>Bajas tasas de interés Fácil acceso Variedad de Plazos Oportunidad Asesoría y acompañamiento Comunicación</p>	<p><b>CLIENTES CORPORATIVOS</b></p> <p><b>Personas Jurídicas</b> <b>Constituyentes de Fondos o</b> <b>Convenios</b></p> <p>Asesoría Tecnología virtual Transparencia Respaldo y seguridad</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2.6 Política de Calidad

“En el Icetex fomentamos la educación a través de nuestros productos y servicios, en las áreas prioritarias que el país requiere, en concordancia con las políticas del Plan de Desarrollo. Para lograrlo, contamos con la participación de nuestros aliados estratégicos, con un sistema de gestión de la calidad que promueve el mejoramiento continuo, y con un equipo humano altamente calificado y orientado a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios en cuanto al acceso y permanencia en el sistema educativo, tanto en el país como en el exterior; así mismo, brindamos apoyo en las iniciativas de mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas con criterios de equidad, transparencia y responsabilidad social”.

## 4 Mapa Estratégico

Es un marco visual en el que se integran todos los lineamientos estratégicos en los cuales se enmarcan los objetivos definidos por la entidad de acuerdo con las perspectivas que maneja la metodología del B.S.C. en el ICETEX (Impacto Social, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento).

El mapa fue diseñado bajo la arquitectura que ilustra las cuatro perspectivas del B.S.C. Adicional a la definición de los objetivos se especifican los indicadores, las metas y las iniciativas.

**Indicadores:** Son la manera como será rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia.

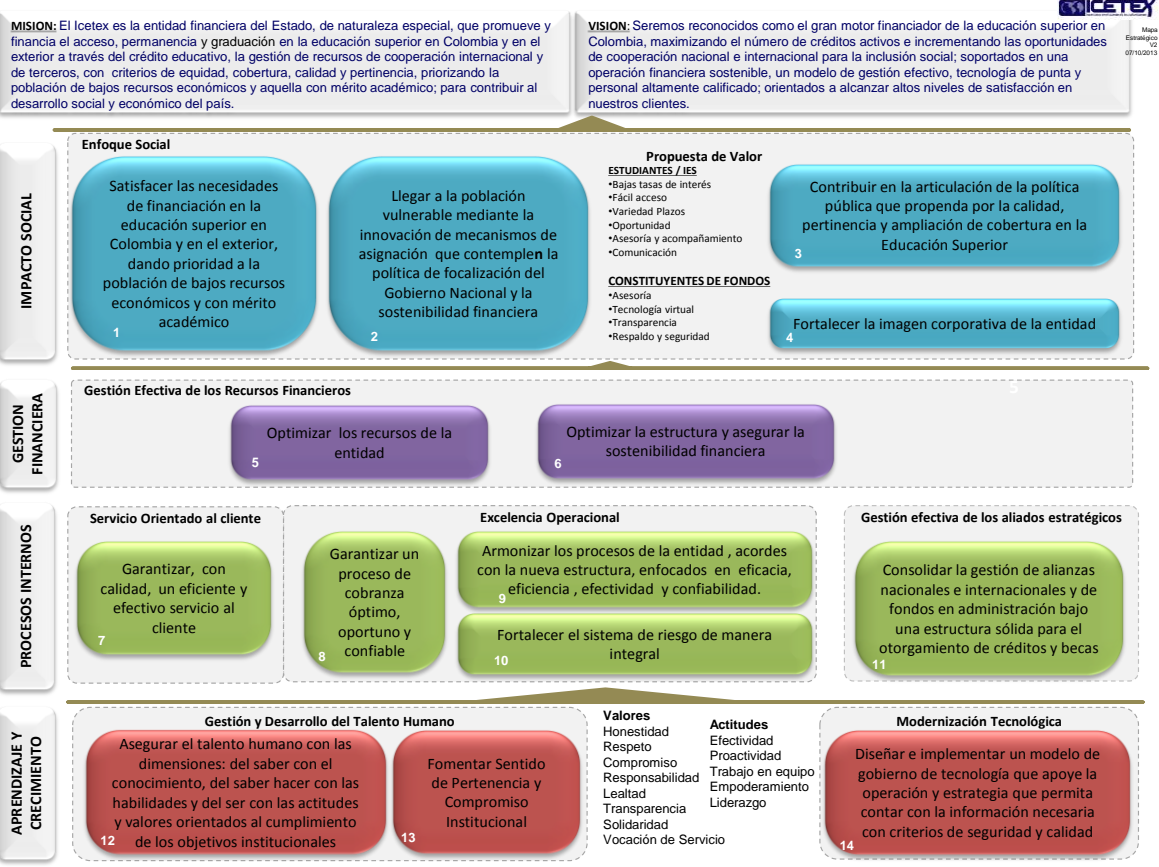
**Metas:** Nivel de desempeño esperado

**Iniciativas:** Planes de acción claves que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos cerrando la brecha existente entre los indicadores y sus respectivas metas.

El Mapa Estratégico del ICETEX se encuentra conformado por un total de 14 objetivos estratégicos así:

### **MAPA ESTRATEGICO ICETEX**

(Ver gráfica del Mapa Estratégico en la siguiente página)



A continuación se presenta cada uno de los objetivos estratégicos definidos:

## PERSPECTIVA - IMPACTO SOCIAL

### Lineamiento - Enfoque social

**Objetivo No. 1: Satisfacer las necesidades de financiación en la educación superior en Colombia y en el exterior, dando prioridad a la población de bajos recursos económicos y con mérito académico.**

Apoyar la financiación de la educación superior de la población de menores recursos económicos por medio de crédito educativo o de sostenimiento y el otorgamiento de becas.

**Objetivo No. 2: Llegar a la población vulnerable mediante la innovación de mecanismos de asignación que contemplen la política de focalización del Gobierno Nacional y la sostenibilidad financiera**

Diseñar mecanismos que permitan asignar recursos, a través del crédito educativo a la población vulnerable, garantizando la sostenibilidad de la entidad.

**Objetivo No. 3: Contribuir en la articulación de la política pública que propenda por la calidad, pertinencia y ampliación de cobertura en la Educación Superior**

Fomentar el ingreso a la educación superior en programas pertinentes y de alta calidad con la finalidad de contribuir al desarrollo social y económico del país.

**Objetivo No. 4: Fortalecer la imagen corporativa de la entidad**

Diseñar e implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial a través de capacitaciones específicas en el tema relacionado y la generación de la documentación correspondiente.

**PERSPECTIVA – GESTION FINANCIERA**

**Lineamiento - Gestión efectiva de los recursos financieros**

**Objetivo No. 5: Optimizar los recursos de la entidad**

Realizar seguimiento al comportamiento de los costos y gastos de la entidad, que permitan su medición y control dentro de los márgenes adecuados, así como la capacidad operacional y la rentabilidad de los portafolios de la entidad.

**Objetivo No. 6: Optimizar la estructura y asegurar la sostenibilidad financiera**

Lograr el cumplimiento de los compromisos y un manejo adecuado de los recursos financieros, que garantice la continuidad del ICETEX, dando oportunidad de acceso a la educación superior de los colombianos.

**PERSPECTIVA – PROCESOS INTERNOS**

**Lineamiento - Servicio Orientado al Cliente**

**Objetivo No. 7: Garantizar, con calidad, un eficiente y efectivo servicio al cliente**

Desarrollar estrategias que permitan ofrecer una adecuada atención a los usuarios: Instituciones de Educación Superior, beneficiarios, territoriales, entre otros y asegurar una óptima ejecución de los procesos encaminados a la satisfacción de las necesidades del cliente.

### **Lineamiento - Excelencia Operacional**

**Objetivo No. 8: Garantizar un proceso de cobranza óptimo, oportuno y confiable.**

Desarrollar políticas y estrategias encaminadas a mejorar los índices de recuperación de cartera.

**Objetivo No. 9: Armonizar los procesos de la entidad, acordes con la nueva estructura, enfocados en eficacia, eficiencia, efectividad y confiabilidad.**

Crear, implementar y ajustar los procesos y procedimientos requeridos de acuerdo con la reglamentación que aplica a la entidad, enfocados en la eficacia, eficiencia, efectividad y confiabilidad

**Objetivo No. 10: Fortalecer el sistema de riesgos de manera integral.**

Fortalecer los mecanismos que permitan la identificación, la medición, el control y la mitigación de los riesgos (operacionales, de mercado, de liquidez, crediticio y de lavado de activos) que surjan de la ejecución de los procesos internos de la entidad, y de las acciones externas que comprometan la sostenibilidad del negocio

### **Lineamiento - Gestión efectiva de los aliados estratégicos**

**Objetivo No. 11: Consolidar la gestión de alianzas nacionales e internacionales y de fondos en administración bajo una estructura sólida para el otorgamiento de créditos y becas**

Generar espacios, estrategias y vínculos, con organizaciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, que permitan movilizar recursos para financiar la educación superior.

## **PERSPECTIVA – APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

### **Lineamiento - Gestión y Desarrollo del Talento Humano**

**Objetivo No. 12: Asegurar el talento humano con las dimensiones: del saber con el conocimiento, del saber hacer con las habilidades y del ser con las actitudes y valores orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales**

Proveer el Talento Humano Idóneo para la ejecución efectiva de la operación de la entidad a través tres ejes:

- Procesos de Selección que contemplen el cumplimiento de Requisitos, Formación y Competencias.
- Programas de Capacitación y Desarrollo que permitan la permanencia y el aprendizaje continuo de los funcionarios de la Entidad.
- La evaluación que permita la retroalimentación de los funcionarios encaminada a los objetivos misionales de la entidad.

**Objetivo No. 13: Fomentar Sentido de Pertenencia y Compromiso Institucional**

Realizar la medición del clima organizacional de la Entidad y proponer las estrategias de mejoramiento pertinentes con base en los resultados obtenidos a través de un plan de intervención

### **Lineamiento - Modernización Tecnológica**

**Objetivo No. 14: Diseñar e implementar un modelo de gobierno de tecnología que apoye la operación y estrategia que permita contar con la información necesaria con criterios de seguridad y calidad**

Establecer un modelo de gobierno para las actividades y procesos que se desarrollan a nivel tecnológico



## 5 Anexos

### 5.1 ANALISIS DEL ENTORNO DEL ICETEX

Todas las organizaciones se encuentran influenciadas por variables externas e internas como las condiciones económicas, el tipo de sistema político, las condiciones de ecosistema, la demografía y el sistema cultural. A estos factores no es ajeno el ICETEX, motivo por el cual dentro del análisis de información para el realineamiento de su Plan estratégico se identificaron los principales factores del macroentorno y microentorno que impactan la entidad.

#### 5.1.1 ANALISIS DE FACTORES DEL MACROENTORNO DEL ICETEX

En el entorno están en continuo dinamismo un conjunto de factores que tienen influencia potencial y permanente sobre el sector de actuación del ICETEX, afectando su actividad y desarrollo y condicionando la consecución de los objetivos propuestos en la estrategia.

Actualmente se observa incertidumbre, cambios frecuentes y poco previsible en el comportamiento de los factores del macroentorno (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), por esta razón, es importante identificarlos y analizar el comportamiento o dirección que están tomando, y como pueden impactar positiva o negativamente al ICETEX, y de esta manera, formular la estrategia de acuerdo con las oportunidades que se pueden presentar o por las amenazas que representan.

Para el desarrollo del análisis de factores del macroentorno de la entidad, se realizó un análisis PESTEL, donde se identificaron los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden impactar las decisiones estratégicas del ICETEX.

##### 5.1.1.1 FACTORES SOCIALES

#### **Factores que impactan el sector de actuación del ICETEX identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - “Prosperidad para todos”**

Disminución de las brechas en educación (regionales, sexo, nivel educativo, entre otros)
------------------------------------------------------------------------------------------

Ampliar las tasas de cobertura bruta en educación para todos los niveles educativos (superior llega al 50%)
Aumento del número de programas académicos con registro de alta calidad y el número de Instituciones de Educación Superior ( IES) con acreditación institucional de alta calidad
Disminución de la pobreza, indigencia y desigualdad
Desconcentración de la oferta educativa (fortalecimiento de los mejores CERES)
Aumento de la participación de la matrícula Técnica y Tecnológica
Internacionalización de la educación superior
Disminución de la tasa de deserción educativa
Mejoramiento de la pertinencia y calidad de la educación

**Otros factores sociales del Macroentorno que impactan el sector de actuación del ICETEX**

Concentración de oferta de las IES en las grandes ciudades y departamentos del país
Mayor oferta de educación superior privada que pública
En pregrado hay mayor oferta y demanda por la educación universitaria y en posgrado por las especializaciones
Mayor demanda de estudios en el exterior (posgrados y cursos de idiomas)
Aumento en la demanda de crédito educativo por parte de la población de escasos recursos que busca mejorar su calidad de vida
Altos niveles de deserción académica de estudiantes en la educación superior
Aumento de la expectativa de ingresar al mercado laboral por parte de los estudiantes
Aumento de la esperanza de vida
Envejecimiento de la población
Disminución de la tasa de natalidad
Aumento en la cualificación del recurso humano
Aumento de la participación de la población con ingresos de dos o menos salarios mínimos en las matrículas de educación superior
El tiempo promedio para conseguir el primer trabajo de los recién egresados ha disminuido (6 meses)
Crecimiento de los programas académicos virtuales

**5.1.1.2 FACTORES ECONOMICOS**

**Factores que impactan el sector de actuación del ICETEX identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - “Prosperidad para todos”**

Disminución de la tasa de desempleo y subempleo
Creación de empleo formal
Fortalecimiento de la estrategia de subsidio al desempleo
Tasa de cambio competitiva
Disminución de la evasión y elusión de impuestos y parafiscales
Reducción gradual del gravamen a los movimientos financieros
Negociación de acuerdos de libre comercio
Implementación de la regla fiscal para afianzar la estabilidad macroeconómica
Venta de participaciones de la nación en empresas (total o parcial)
Promoción del ahorro y acceso a los servicios financieros, y dinamización el crédito

**Otros factores económicos del Macroentorno que impactan el sector de actuación del ICETEX**

Incremento de las tasas de interés
Inflación controlada
Crecimiento económico del país
Tasa de cambio revaluada
Mayor apertura y globalización económica
Incremento de los costos universitarios por encima de la inflación
Disminución del gasto público para reducir el déficit fiscal
Mayor oferta y competencia entre las instituciones financieras (disminución de los costos de servicios financieros, premios, entre otros)
Crisis económica de países europeos y EEUU

**5.1.1.3 FACTORES POLITICOS Y LEGALES**

**Factores que impactan el sector de actuación del ICETEX identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - “Prosperidad para todos”**

Continuidad en la reglamentación para mejorar la calidad de la educación que permita contribuir al emprendimiento, innovación y desarrollo

Creación de redes de comunicación o de intercambio de información entre entidades públicas y mayor conectividad entre las instituciones (Gobierno en Línea)

Financiación de la política de subsidios al sostenimiento, matrícula, y condonación parcial por graduación de la población de bajos recursos económicos de acuerdo con el instrumento de focalización que defina la Nación; y condonación de la deuda del crédito por mejor SABER-PRO

### **Otros factores Políticos y Legales del Macroentorno que impactan el sector de actuación del ICETEX**

Crecimiento en la financiación de programas de investigación que permitan promover proyectos de innovación y emprendimiento empresarial

Impulso al desarrollo de herramientas e instrumentos de crédito que amplíen la oferta de financiación de la educación

Reiteraciones de jurisprudencia constitucional que erige el principio de progresividad de las políticas que regulan el crédito educativo

Reforma de ley 30 de 1992 de educación superior y expedición de decretos reglamentarios

Fortalecimiento del financiamiento de la educación superior (oferta y demanda)

Nueva oferta de educación superior

Nuevas opciones de naturaleza jurídica de las IES

Disposiciones legales tendientes a reducir los costos del crédito para el beneficiario

Desarrollo de tesis jurisprudenciales proteccionistas que conceden beneficios que exceden las garantías contenidas en la Ley a Población Vulnerable

Desarrollo de providencias judiciales que obligan dar mayor rigor al acto administrativo por el cual se desvincula a un funcionario en provisionalidad

#### **5.1.1.4 FACTORES ECOLOGICOS Y MEDIO AMBIENTALES**

### **Factores que impactan el sector de actuación del ICETEX identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - “Prosperidad para todos”**

Establecimiento de estrategias para atender la situación de las víctimas de desastres naturales

### **Otros factores ecológicos y medio ambientales del Macroentorno que impactan el sector de actuación del ICETEX**

Aumento de desastres naturales por cambios climáticos

Incertidumbre ante el desarrollo de regulaciones de control y seguimiento del sistema de gestión ambiental por parte de entes de control

Sensibilización mundial a nivel empresarial y conciencia ecológica frente a la utilización responsable de los recursos naturales

### **5.1.1.5 FACTORES TECNOLOGICOS**

### **Factores que impactan el sector de actuación del ICETEX identificados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - “Prosperidad para todos”**

Desarrollo del Plan Vive Digital Colombia para impulsar la masificación del uso de Internet en el país

Desarrollo de la infraestructura de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)

### **Otros factores Tecnológicos del Macroentorno que impactan el sector de actuación del ICETEX**

Crecimiento en el desarrollo e inversión en TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)

Modernización y creación de plataformas tecnológicas

Mayor virtualización de procesos y procedimientos organizacionales

Aumento de la tercerización de procesos y servicios tecnológicos de apoyo

Generación a nivel empresarial de áreas tecnológicas integrales

## 5.1.2 ANALISIS DE FACTORES DEL MICROENTORNO DEL ICETEX

El microentorno del ICETEX está enmarcado en la influencia que tienen sus clientes y otras entidades del sector (otros financiadores de crédito educativo, administradores de recursos de terceros y oferentes de becas), los cuales, determinan su capacidad de impacto en el sector y la capacidad para generar ventajas competitivas que le permitan atraer nuevos clientes.

Como se indicó en el numeral 3.2.5 en la identificación de la Propuesta de Valor la entidad clasificó a los clientes en dos grandes grupos:

### POBLACIÓN OBJETIVO

Todas las personas que requieran financiación para ingresar o permanecer en la educación superior y las entidades u organismos que quieran suscribir contratos y convenios con el ICETEX con la finalidad de financiar la Educación.

### CLIENTES ACTUALES

- **Personas Naturales:** Personas que son beneficiarios de alguno de los productos o servicios que ofrece el ICETEX: crédito educativo, subsidios, becas o Títulos de Ahorro Educativo – TAE.
- **Clientes Corporativos:** Instituciones de Educación Superior (IES), Empresas cooperativas y constituyentes de Fondos en Administración (Entidades públicas y privadas), Colegios, Alcaldías, Gobernaciones y Diplomáticos.

#### 5.1.2.1 QUE VALORAN LOS CLIENTES DEL ICETEX

Con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes que los diferentes clientes valoran del ICETEX, la entidad realizó una encuesta de 360° la cual le ha permitido conocer la percepción que tienen sus clientes en cuanto a sus productos y servicios y, encaminar sus esfuerzos a potencializar aquellos aspectos que permitieron identificar oportunidades de mejora.

En el siguiente cuadro se relacionan los aspectos o variables que más importancia tienen o que valoran más los clientes potenciales y actuales de ICETEX, de acuerdo con los resultados reflejados en la encuesta de 360° realizada en el año 2009.

## POBLACIÓN OBJETIVO

Ofrece la posibilidad de financiar todo el programa académico
Tiene largos plazos para reembolsar el valor del crédito
Permite tener acceso y permanencia en el sistema educativo
Apoya los mejores estudiantes
Cuenta con credibilidad nacional
Brinda subsidios para los estudiantes con menos recursos económicos

## CLIENTES ACTUALES: PERSONA NATURAL

Tiene largos plazos para reembolsar el valor del crédito
Tiene convenios con los mejores centros de educación tanto en el país como en el exterior
Ofrece la posibilidad de financiar todo el programa académico
Cuenta con credibilidad a nivel nacional
Permite tener acceso y permanencia en el sistema educativo
Permanecerá en Colombia durante largo tiempo
Brinda subsidios para los estudiantes con menos recursos económicos
Promueve el apoyo de la internacionalización de la Educación Superior
Ofrece las mejores opciones de becas

## CLIENTES ACTUALES: CORPORATIVOS

<p><b><u>Cooperativas y Fondos en Administración</u></b>          Tiene largos plazos para reembolsar el valor del crédito.          Tiene convenios con los mejores centros de educación del país          Ofrece la posibilidad de financiar todo el programa académico</p>
<p><b><u>Alcaldes y Gobernadores</u></b>          Ofrece la posibilidad de financiar todo el programa académico.          Tiene convenios con los mejores centros de educación del país          Permite tener acceso y permanencia en el sector educativo</p>
<p><b><u>Diplomáticos</u></b>          Tiene credibilidad Nacional.</p>

Promueve el apoyo de la internacionalización de la Educación Superior

**Instituciones de Educación Superior**

Promueve el apoyo de la internacionalización de la educación superior.  
 Tiene largos plazos para reembolsar el valor del crédito.  
 Tiene convenios con los mejores centros de educación tanto en el país como en el exterior.  
 Ofrece la posibilidad de financiar todo el programa académico.  
 Brinda subsidios para los estudiantes con menos recursos económicos.

**Colegios**

Es una entidad moderna y actualizada  
 Es una entidad innovadora en tecnología.  
 Es una entidad que está mejorando día a día.  
 Es una entidad cercana a la comunidad.  
 Es una entidad eficiente y ágil.  
 Con credibilidad Nacional.

**5.1.2.2 ANALISIS DE OTROS FINANCIADORES DE LA EDUCACION**

Como herramienta de la planeación estratégica, y ejercicio adicional a la aplicación de la encuesta de 360°, se realizó un benchmarking el cual comprendió la identificación de productos y servicios que podrían ser o no ser competidores del ICETEX y que permitió medir el estado del mercado y predecir los potenciales de éste.

La información recabada y que se presenta a continuación se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la organización.

**5.1.2.2.1 FONDO NACIONAL DEL AHORRO**

**Estudios que financia**

Pregrado  
 Diplomado  
 Posgrado

**Monto**

Hasta el 100% de acuerdo con la capacidad de pago y al ingreso salarial

**Modalidad y tasas de interés**

**Corto Plazo**

Cheques posfechados ó pagaré



Pregrado: 3, 6 o 12 meses  
Posgrado: Según la modalidad académica 3, 6 o 12 meses  
Tasa de Interés: 12,95% E.A.

**Largo Plazo**

40% durante el período académico y 60% restante al finalizar la carrera.  
Garantías: Hipoteca, Codeudor y Pignoración (Solo Empleados Sector Publico)  
Tasa de Interés: 13,95% E.A.

**Otras características**

Tiempo de estudio del crédito en 24 horas hábiles

**5.1.2.2 BANCO AV VILLAS**

**Estudios que financia**

**Credivillas Educativo**

Pregrado - Carreras universitarias, técnicas y tecnológicas  
Especialización y/o maestrías en Colombia  
Diplomado

**Monto**

Mínimo: \$950.000  
Máximo hasta el 100% del valor de la matrícula de cada período académico  
(sujeto a capacidad de pago)

**Modalidad y tasas de interés**

**Plazos:**

Pregrado, postgrado y especializaciones Semestrales: Desembolsos semestrales, amortizaciones mensuales y plazo total de 6 meses.  
Pregrado anuales: Desembolsos anuales, amortizaciones mensuales y plazo máximo de 12 meses.  
Postgrados, especializaciones y maestrías cuya matrícula es con pago único: Desembolso único, amortización mensual y plazo hasta 36 meses.

**Tasas de interés:**

Para plazos inferiores a 12 meses: DTF + 13 % T.A.  
Para plazos desde 13 hasta 36 meses: 26,54% EA.

**Otras características**

No tiene costos de estudio de crédito

### 5.1.2.2.3 FUNDACION CARLOS MICHELSEN Y ANTONIA DE MICHELSEN

<p><b><u>Estudios que financia</u></b>            Pregrado en Colombia: Carreras universitarias, técnicas y tecnológicas            Diplomado en Colombia            Posgrado en Colombia</p>
<p><b><u>Monto</u></b>            Desde \$500.000 hasta el 100% del valor de la matrícula</p>
<p><b><u>Plazos</u></b>            Pregrado: Hasta 6 meses.            Diplomado y Posgrado: Según la modalidad académica.</p>
<p><b><u>Tasas de Interés</u></b>            1,4% M.V</p>
<p><b><u>Otras características</u></b>            Costo de estudio de crédito: \$25.000 (El costo solo se cobrara si el crédito es aprobado)            Tiempo de estudio de crédito: 1 Hora</p>

### 5.1.2.2.4 DAVIVIENDA

<p><b><u>Estudios que financia</u></b>            Pregrado (Carreras universitarias en Colombia)</p>
<p><b><u>Monto</u></b>            Desde \$1.000.000 hasta el 100% del valor de la matrícula</p>
<p><b><u>Modalidad y tasas de interés</u></b>  <b><u>Plazos:</u></b>            Hasta 6 meses para carreras semestrales.            Hasta 12 meses para carreras anuales.</p>
<p><b><u>Tasa de Interés:</u></b>            1.69 % M.V. - 22.28 % E.A.</p>
<p><b><u>Otras características</u></b>            No tiene costos de estudio de crédito            Tiempo de estudio de crédito: 5 días hábiles</p>

### 5.1.2.2.5 INVERSORA PICHINCHA

**Estudios que financia**

Pregrado, Diplomado, Posgrado y otros programas ofrecidos por instituciones con las cuales la Inversora tiene convenio en Colombia

**Monto**

Desde \$500.000 hasta el 100% del valor de la matrícula

**Modalidad y tasas de Interés**

**Plazos:**

Pregrado: Hasta 6 ó 12 meses según la modalidad académica

Otros programas: según la modalidad académica

**Tasas de interés:**

1,76 % M.V

**Otras características**

Tiempo de estudio de crédito: Inmediato.

No requiere codeudor

**5.1.2.2.6 FINCOMERCIO**

**Estudios que financia**

Pregrado

Diplomado

Posgrado

**Monto**

Desde \$300.000 hasta el 100% del valor de la matrícula

**Modalidad y tasas de interés**

**Corto Plazo:**

Pregrado: Hasta 6 o 12 meses según la modalidad académica.

Posgrado y otros programas: Según la modalidad académica.

Tasa de Interés: Promedio 1,55% M.V.

**Largo Plazo (a partir de 3er. semestre):**

Una parte durante el periodo académico y el saldo restante hasta 36 meses.

Tasa de interés: 1.75% M.V - 19.56% E.A.

**Otras características**

Para corto plazo no requiere codeudor y el estudio es inmediato

Para largo plazo se requiere un codeudor con solvencia económica, estabilidad laboral y buena central de Riesgos. El estudio se demora 3 días hábiles.

### 5.1.2.3 OTROS ADMINISTRADORES DE RECURSOS DE TERCEROS

Adicional a la identificación de productos y servicios que podrían ser o no ser competidores del ICETEX, se realizó un estudio que comprende los productos o servicios similares a los que se manejan o administran recursos de terceros. A continuación se presentan los resultados más relevantes:

#### 5.1.2.3.1 COLFUTURO

Promueve, orienta, financia y participa en la formación de profesionales colombianos a nivel de posgrado fuera del país.

4.100 beneficiarios han realizado con el apoyo de COLFUTURO sus estudios de maestría, y 801 han cursado doctorados

CAPITAL: Cuenta con participación del Estado y del sector privado (Grupo Santodomingo, Organización Carlos Ardila Lülle, Grupo Colpatria, Fundación Corona, la BP Exploration Company de Colombia, Basf Química de Colombia, entre otras. La cuota pública de los fondos de COLFUTURO estuvo a cargo del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, la Federación Nacional de Cafeteros, Ecopetrol y la Financiera Energética Nacional).

ALIANZAS: Cuenta con las siguientes alianzas estratégicas con el fin de incentivar y promover el acceso a la educación internacional : Cámara de Comercio de Cali, La Guajira, San Andrés, Corporación Opción Colombia, Coruniversitaria, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, Escuela de Ingeniería, ICESI, entre otras. Así mismo, el Gobierno Británico, la Fundación Carolina y el Servicio Alemán de Intercambio Académico, DAAD, tienen convenios con COLFUTURO que le dan beneficios económicos a los estudiantes colombianos.

Fuente: [www.colfuturo.org](http://www.colfuturo.org)

### **5.1.2.3.2 FULBRIGHT**

La Fulbright es una beca de excelencia académica y profesional y una de las más prestigiosas a nivel mundial: 40 premios Nobel han sido becarios Fulbright y 21 jefes de Estado, incluido Juan Manuel Santos, han sido Fulbright.

En Colombia, cerca de 2.500 colombianos han realizado estudios de maestría y doctorado y actividades de investigación y docencia en las mejores universidades de Estados Unidos y 1.100 estadounidenses han obtenido becas para vincularse a nuestras universidades y fortalecer el sistema educativo de nuestro país.

Fulbright Colombia lleva a cabo sus operaciones dentro de una red institucional compuesta por organismos públicos y privados en ambos países. Estas organizaciones proveen tanto la estructura política, académica y administrativa como la base financiera para realizar sus programas de intercambio.

Fuente: [www.fulbright.edu.co](http://www.fulbright.edu.co)

La Fulbright es una beca de excelencia académica y profesional y una de las más prestigiosas a nivel mundial: 40 premios Nobel han sido becarios Fulbright y 21 jefes de Estado, incluido Juan Manuel Santos, han sido Fulbright.

En Colombia, cerca de 2.500 colombianos han realizado estudios de maestría y doctorado y actividades de investigación y docencia en las mejores universidades de Estados Unidos y 1.100 estadounidenses han obtenido becas para vincularse a nuestras universidades y fortalecer el sistema educativo de nuestro país.

Fulbright Colombia lleva a cabo sus operaciones dentro de una red institucional compuesta por organismos públicos y privados en ambos países. Estas organizaciones proveen tanto la estructura política, académica y administrativa como la base financiera para realizar sus programas de intercambio.

Fuente: [www.fulbright.edu.co](http://www.fulbright.edu.co)

### **5.1.2.3.3 INFIS (INSTITUTOS FINANCIEROS DE FOMENTO Y DESARROLLO)**

Los 15 INFIS que existen en el país manejan, en promedio, un billón de pesos en captaciones y han podido acceder a líneas de redescuento con la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter). Además, financian proyectos y programas de inversión social y tienen líneas de crédito para micro, pequeñas y medianas empresas.

Están encaminadas a apoyar el desarrollo de la región y el progreso a través de la financiación de proyectos de: Vivienda, Educación, Recreación, deporte y cultura, Salud, Acueducto y alcantarillado, Vías.

Fuente: [www.infibague.gov.co](http://www.infibague.gov.co)

#### **5.1.2.3.4 LUMNI COLOMBIA S.A.**

Lumni es una empresa que busca personas con talento que quieran hacer un postgrado en Colombia o estén terminando su carrera de pregrado. A los estudiantes con buen potencial profesional y académico, les financian sus estudios y los apoyan en su carrera profesional mediante asesorías, talleres, conferencias y posibilidades de trabajo, a cambio de un porcentaje de sus ingresos por un período de tiempo fijo.

Las condiciones de financiamiento se acuerdan entre el estudiante y Lumni.

Fuente: [www.lumni.com.co](http://www.lumni.com.co)

#### **5.1.2.4 OTRAS ENTIDADES QUE OFRECEN BECAS**

A continuación se presentan otras entidades que ofrecen becas junto con sus principales características:

##### **5.1.2.4.1 COLFUTURO**

Promueve, orienta, financia y participa en la formación de profesionales colombianos a nivel de posgrado fuera del país. Tiene convenios en: Canadá, Chile, Costa Rica, USA, Alemania, España, Italia, Francia, Holanda, Reino Unido y Australia.

Los convenios con estos países están dirigidos a programas de reducción de costos de matrícula en porcentajes del 10 al 100%.

El mecanismo de apoyo financiero utilizado es el de un crédito-beca. Financia estudios de posgrado, de tiempo completo y presencial, en el exterior conducentes a título de especialización, maestría o doctorado en cualquier área. El monto máximo anual del crédito-beca es de US\$ 25.000, hasta por no más de dos años, es decir, hasta un tope de US\$ 50.000.

Para hacerse acreedores a la condonación de parte del capital, es decir, a la porción de beca, los beneficiarios deben cumplir con tres requisitos: Regresar al país dentro del plazo máximo establecido; obtener el título para el cual COLFUTURO les financió los estudios dentro de los plazos acordados; y cumplir con el tiempo de permanencia exigido en Colombia.

Fuente: [www.colfuturo.org](http://www.colfuturo.org)

#### **5.1.2.4.2 FULBRIGHT**

Fulbright Colombia ofrece 100 becas anuales a ciudadanos colombianos para realizar estudios a nivel de maestría o doctorado; llevar a cabo actividades investigativas y docentes; o desarrollar experiencias profesionales en los Estados Unidos.

Las becas están dirigidas a académicos, investigadores, profesores, artistas y profesionales de todas las regiones del país.

Fulbright Colombia ofrece varios programas de becas:

- Programa de asistentes de español
- Beca Profesor Investigador Visitante Colombiano
- Beca Fulbright Hubert H. Humphrey

En los últimos 20 años, más de 2.500 profesionales colombianos se han beneficiado con becas para estudios de posgrado, asistentes de idiomas y profesores visitantes. Así mismo más de 1180, ciudadanos estadounidense se han beneficiado en programas de becas en Colombia a través de los programas Fulbright.

Fuente: [www.fulbright.edu.co](http://www.fulbright.edu.co)

#### **5.1.2.4.3 FUNDACION CAROLINA**

La Fundación Carolina Colombia, apoya el fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior a través del intercambio académico, la formación de profesionales de alto nivel, promueve los esfuerzos de transformación de la sociedad colombiana a través de la formación de su talento humano y propiciando la formación de un espacio común de Educación Superior entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea.

La Fundación Carolina Colombia promueve las políticas del sector de la cultura, a través del apoyo a programas y proyectos en este campo. Asimismo, la Fundación colabora con las Instituciones de Educación, Centros de Investigación y el sector empresarial para lograr el desarrollo de mejores competencias en Ciencia y Tecnología.

Ofrece programas de investigación, visitas internacionales a España, responsabilidad social con empresas, gremios y grupos de estudio, becas de posgrado para colombianos que quieran estudiar en España.

Colombia es el país con la Red Carolina más nutrida de la Comunidad Iberoamericana de Naciones (CIN), por ser el país con el mayor número de becarios. En el periodo 2001-2008 fueron otorgadas alrededor de 1200 becas a colombianos para estudios en España.

Fuente: [www.fundacioncarolina.org.co](http://www.fundacioncarolina.org.co)

#### **5.1.2.4.4 DAAD – SERVICIO ALEMAN DE INTERCAMBIO ACADEMICO**

El DAAD, ofrece para estudios de pregrado movilidad académica, para que los estudiantes colombianos que adelantan estudios de pregrado en universidades colombianas, realicen pasantías en universidades alemanas.

En niveles de maestría y doctorado ofrece becas.

En el campo de la investigación para doctorados y jóvenes científicos, ofrece estancias de investigación en Alemania.

Ofrece becas para artistas por un período de doce meses.

Fuente: [www.daad.co](http://www.daad.co)

#### **5.1.2.4.5 AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO - AECID**

Ofrece becas para estudios de posgrado en instituciones de educación superior españolas.

En las dos últimas décadas, un promedio de 1.200 colombianos se han beneficiado de estas becas.

Fuente: [www.aecid.org.co](http://www.aecid.org.co)



#### 5.1.2.4.6 COLCIENCIAS

Colciencias es el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Entre el 2002 y 2010, apoyó la formación doctoral de 2.674 profesionales colombianos (1.103 en el país y 1571 en el exterior)

Fuente: Informe Balance 2006 – 2010 COLCIENCIAS

### 5.2 ANALISIS INTERNO DEL ICETEX

En el proceso de recopilación de información el ICETEX identificó sus fortalezas y debilidades lo que le permitió realizar un análisis interno, análisis fundamental dentro del proceso de realineamiento.

Para ello definió las fortalezas como las capacidades especiales con que cuenta la organización y se destaca con una posición privilegiada frente a la competencia.

Las Oportunidades las definió como aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

El análisis interno parte de la identificación de los principales hitos históricos que han marcado el rumbo estratégico del ICETEX en los últimos 8 años y la identificación de los clientes internos y externos de cada dependencia.

Adicionalmente, se analizan las capacidades (misionales, estratégicas y control, financieras, talento humano y tecnológicas) del ICETEX, determinando los puntos fuertes organizacionales y las oportunidades de mejora que se tienen, permitiendo identificar los puntos críticos que presentan implicaciones estratégicas potenciales y donde el ICETEX debe establecer el foco para planificar la estrategia.

#### 5.2. 1 HITOS HISTORICOS (2003-2008)

##### AÑO 2003

- Suscripción de convenios con las Instituciones de Educación Superior (IES) para la financiación de la Educación Superior a través del crédito educativo (*Alianzas*)

*estratégicas que permiten la ampliación de cobertura y reducción de las desigualdades en el acceso a la Educación Superior).*

- Lanzamiento de la línea de crédito Acces (financiación a través del crédito del Banco Mundial): Acceso y equidad a la Educación Superior a través de la nueva línea de crédito.
- Transformación tecnológica:
  - ✓ Solicitud de crédito a través del formato vía WEB, lo cual, disminuye los costos de trámites para los usuarios. Los estudiantes no tienen que ir a las oficinas del ICETEX para realizar trámites de sus créditos.
  - ✓ El proceso de crédito educativo -solicitud, legalización y renovación - se realiza a través de la página WEB (Administración por parte de las IES).

#### **AÑO 2004**

- Reestructuración administrativa, centralización de procesos administrativos y financieros, y generación de puntos de atención nacional.
- Desarrollo de la cultura de pago, bajo el principio de la solidaridad - (Crédito Acces).
- Diseño e implementación del aplicativo C&CETEX para la administración del crédito Educativo Acces.
- Tercerización de los servicios a través de Outsourcing.
- Puesta en marcha del Programa Social de Idiomas sin Fronteras, como apoyo al Programa Nacional de Bilingüismo.

#### **AÑO 2005**

- Ley 1002 del 30 de diciembre del 2005 por la cual se transforma el ICETEX en una entidad financiera de naturaleza especial y se eliminó la limitación impuesta por el espacio fiscal.
- Adopción del Modelo Estándar de Control Interno.
- Implementación del Sistema de Atención Virtual.

#### **AÑO 2006**

- Desarrollo e implementación del Plan Estratégico (2007-2010) a través de la metodología del BSC.
- Implementación del Programa de Movilidad Académica.
- Expedición del acuerdo No. 001 por el cual se aprueba el estatuto de presupuesto del ICETEX como entidad financiera de carácter especial.
- Expedición del acuerdo No. 007 por el cual se adoptan las políticas de administración de la cartera del ICETEX para beneficiarios víctimas del secuestro y desaparición forzada de desplazamiento.
- Expedición del acuerdo No. 014 por el cual se aprueba el manual de inversiones del ICETEX.
- Expedición del acuerdo No. 018 de 2006: Por el cual se aprueba la propuesta de estructura interna, nomenclatura y planta de personal del ICETEX como entidad financiera de naturaleza especial.

## **AÑO 2007**

- Expedición del acuerdo No. 003 por medio del cual se crea la línea de crédito para los CERES.
- Reestructuración de la entidad, a través de los siguientes decretos:
  - ✓ Decreto 380 de 2007: Por medio del cual se establece la estructura de la entidad y se determinan las funciones de sus dependencias.
  - ✓ Decreto 381 de 2007: Por medio del cual se establece la planta de personal del ICETEX.
  - ✓ Decreto 382 de 2007: Nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleados.
- Resolución 2326 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia la cual Incluyó al ICETEX como usuaria del Plan Único de Cuentas del sistema financiero para el registro contable de sus operaciones, y partir del 2007 se implementa como documento fuente de la información contable y financiera.
- Se conforman el Comité de Riesgos, Comité de Crédito, Comité de activos y pasivos del ICETEX y se determinan sus funciones.
- Se expide el acuerdo 013 por medio del cual se adoptan los estatutos que rigen la organización y funcionamiento del ICETEX.
- Adopción del Manual General del Sistema Integral para la prevención y Control del Lavado de Activos a través del acuerdo 015.
- Nuevo crédito con el Banco Mundial.
- Se adopta el Código para el Buen Gobierno y el Código de Ética y Conducta del ICETEX; el Manual General del Sistema Integral para la Prevención y Control y Lavado de Activos – SIPLA.
- Se adopta el Manual del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio –SARC
- A través del acuerdo 029 se adopta el reglamento de crédito del ICETEX.
- Expedición del acuerdo 030 por medio del cual se adopta el manual de cobranza del ICETEX.
- Creación de la línea de crédito MPc.
- Se adoptan políticas para el desarrollo del programa asistencia a través de créditos reembolsables en especie para artistas colombianos "Carolina Oramas".
- Se desmontó, de los estados financieros del Instituto, la información contable y financiera relacionada con los recursos provenientes de terceros, los cuales, se registran de manera independiente en las cuentas fiduciarias.
- Recaudo de cartera a través de PSE.
- Programa ICETEX T.V.
- Aprobación de las políticas y metodologías del sistema de administración del Riesgo Operativo SARO.

## **AÑO 2008**

- Expedición del acuerdo 003 por medio del cual se aprueba el manual de inversiones del ICETEX.
- Expedición del acuerdo No. 007 a través del cual se crea el Manual de Contratación.
- Expedición del acuerdo No. 009 por el cual se modifica y adiciona el Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO.

- Regulación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia de las operaciones de los Títulos de Ahorro Educativo.
- Adopción del reglamento de Junta Directiva del ICETEX, complementando lo dispuesto en la Ley 1002 del 30 de diciembre de 2005, el Decreto 1050 del 6 de abril de 2006 y los estatutos de la entidad a través del acuerdo 013.
- Se adopta el manual del Sistema de Administración del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT.

### **AÑO 2009**

- Acuerdo 010 y 040 de 2009: Se adoptan y modifican políticas para la sostenibilidad del crédito educativo como mecanismo de fomento de la educación superior.
- Acuerdo 045 de 2009: Se adopta el Reglamento del Fondo de Sostenibilidad de Crédito Educativo.
- Por primera vez se obtiene el Fenecimiento de la cuenta por parte de la Contraloría General de la República favorable sin salvedades.
- Lanzamiento nuevo Programa para Artistas colombianos Jóvenes Talentos.
- Ley 1328 de 2009: El ICETEX está autorizado para que directamente o a través de fideicomiso emita, coloque y mantenga en circulación, Títulos de Ahorro Educativo (TAE).
- Aprobación del nuevo modelo de provisiones.
- Estabilización de las redes tecnológicas.
- Sistematización de expedición de certificaciones para trámite de pensión y Bono Pensional.
- Impulso y gestión de Alianzas con Entes Territoriales como estrategia de aumentar cobertura.

### **AÑO 2010**

- Sistematización del proceso de administración de Becas Internacionales.
- Contratación de servicios especializados para realizar la impresión, alistamiento, transporte, distribución y entrega de los recibos de pago a los beneficiarios del ICETEX a nivel nacional.
- Inclusión de los Títulos Valores en los estándares internacionales - ANNA -
- Otorgamiento de la calificación de riesgo de la entidad AA + Y F1+.
- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Certificación por parte de ICONTEC.
- Modernización y adecuación de la estructura física del edificio- Adquisición de la nueva planta telefónica del edificio.
- Expedición del acuerdo 008 por medio del cual se adopta el manual de riesgo de liquidez.
- Acuerdo 047 a través del cual se adopta la Política Internacional del ICETEX.
- Modificación de las tasas de interés de las líneas y modalidades de crédito de la entidad.

### **AÑO 2011**

- Acuerdo 003 por el cual se crea la línea de crédito para la carrera de Oficiales de las Fuerzas Armadas de Colombia.
- ICETEX ratifica la certificación de calidad obtenida el año inmediatamente anterior.
- Se modifica el Reglamento de Crédito del ICETEX en cuanto al subsidio de sostenimiento, matrícula y crédito de sostenimiento.
- Se adopta el Manual de Seguridad de la Información del ICETEX.
- Acuerdo 017 por el cual se establecen los criterios de focalización para la adjudicación de subsidios a los beneficiarios de crédito pregrado.
- Se implementa un aplicativo específico para administrar el crédito con Alianzas de entes territoriales.
- Se implementa un software para la administración del portafolio de servicios del área internacional.

### **AÑO 2012**

- Acuerdo 013 del 31 de julio, por medio del cual se crea la línea de crédito en pregrado en la modalidad de licenciaturas condonable.
- Acuerdo 022 del 2012, por medio del cual se adopta la política de Normalización de Cartera del ICETEX.
- Acuerdo No. 039 del 13 de diciembre, por medio del cual se adopta y aprueba el Manual del Sistema de Administración del Riesgo de Mercado del ICETEX.

### **AÑO 2013**

- Actualizar los puntos de corte con base en la actualización de los puntos de corte del SISBEN III como criterio de adjudicación para subsidios a beneficiarios de crédito de pregrado.
- Acuerdo 004 del 13 de marzo de 2013, por medio del cual se especifica la Condonación de los créditos educativos por muerte o invalidez del beneficiario
- Acuerdo 010 del 18 de abril de 2013 por medio del cual se reglamenta la política de venta de cartera castigada de la entidad.
- Acuerdo 013 del 2 de Julio de 2013, por medio del cual se establece la forma de pago del subsidio de sostenimiento.
- Acuerdo 014 del 2 de Julio de 2013, por medio del cual se reglamenta el modelo de pérdida espera de la cartera de crédito educativo del ICETEX.
- Acuerdo 018 del 16 de Julio por medio del cual se reglamenta la metodología del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO de la entidad.
- Acuerdo 019 del 16 de Julio de 2013 por medio del cual se adopta el Manual de Administración del Plan de Continuidad del Negocio.
- Acuerdo 026 del 13 de septiembre de 2013 por medio del cual se establece la política y metodología para definir los cupos por emisor y contraparte del ICETEX.
- Acuerdo 030 del 17 de septiembre, por medio del cual se adopta el Manual de

Contratación del ICETEX.

- Acuerdo 036 del 15 de Octubre, por medio del cual se adopta el tratamiento de datos personal del ICETEX
- Acuerdo 071 del 10 de Diciembre por medio del cual se reglamenta la condonación de créditos por graduación.

## **5.2. 1 IDENTIFICACION DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS PARA CADA DEPENDENCIA**

Siguiendo la estructura planteada por la metodología del Balanced ScoreCard y dentro del análisis de la información concerniente a la entidad, se resalta la identificación de los clientes internos y externos de cada dependencia por cuanto son los aliados estratégicos de cada una de éstas (dependencias) que permiten evaluar el modelo operativo y responder de manera, clara, objetiva, independiente y transparente a todos los requerimientos con miras a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Como resultado del ejercicio realizado con cada dependencia a continuación se relaciona la matriz de identificación de clientes internos y externos para cada dependencia.

(Ver tabla en siguiente hoja)

ICETEX MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES PARA CADA DEPENDENCIA PLANEACION ESTRATÉGICA 2011 2014												
CLIENTES INTERNOS	DEPENDENCIAS											
	Vicepresidencia de Crédito y Cobranza	Vicepresidencia de Fondos en Administración	Vicepresidencia Financiera	Dirección de Tecnología	Oficina Asesora de Planeación	Oficina de Relaciones Internacionales	Oficina de Riesgo	Control Interno	Oficina Comercial y Mercadeo	Oficina Jurídica	Oficina de Comunicaciones	Secretaría General
Junta Directiva	X	X	X		X		X	X	X		X	X
Presidencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comité Financiero	X	X	X		X		X					
Comité Activos y pasivos (CAP)	X	X	X		X		X					X
Comité Fiduciario		X	X		X							
Comité de Cobranza	X	X			X		X					
Comité de Crédito	X		X		X		X					
Comité de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X					X
Todas las dependencias de la entidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ex-funcionarios												X
Proveedores	X			X			X	X	X	X	X	X
<b>CLIENTES EXTERNOS</b>												
Medios de comunicación											X	
Contraloría General de la República	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contraloría General de la Nación							X					
Superintendencia Financiera de Colombia		X	X				X	X				X
Departamento Administrativo de la Función Pública					X			X	X			X
Procuraduría General de la Nación							X					X
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	X	X	X		X							
Ministerio de Educación Nacional	X	X			X						X	
Departamento Nacional de Planeación	X	X	X		X							
DIAN			X									X
Departamento Nacional de Estadística					X							
Asociaciones (APICE)	X				X	X					X	
Administración Judicial										X		
Usuarios del crédito Educativo	X	X							X			
Defensor del cliente financiero	X					X			X			X
Gobierno en Línea				X								X

## 5.2.3 PUNTOS FUERTES ORGANIZACIONALES DE LA ENTIDAD

### **CAPACIDADES OPERACIONALES MISIONALES**

- Sistema articulado de bajas tasas de interés y adjudicación de subsidios de sostenimiento, condonación parcial del valor de la matrícula para población de bajos recursos económicos por graduación y condonación total de la deuda por excelencia académica medida a través de las pruebas saber-pro.
- Reconocimiento nacional e internacional como financiador de la educación superior a través del crédito educativo, fondos en administración y becas.
- Modelo de Atención Integral al Estudiante.
- El Fondo de Sostenibilidad del Crédito que contribuye a mitigar el riesgo de pérdida de cartera de los créditos de pregrado originado por la deserción estudiantil en época de estudios.
- El modelo de atención a clientes a través del Portal Web (información general, solicitud, aprobación, legalización, renovación de crédito educativo, otorgamiento de becas, atención virtual).
- Alianzas estratégicas y convenios con las IES, a nivel nacional e internacional que contribuyen a la misión institucional.
- Experiencia en la estructuración de fondos en administración.
- Esquema de tercerización de procesos a través de outsourcing.
- Transparencia en la selección de beneficiarios de créditos y becarios.
- Entidad del gobierno colombiano facultada por la ley para la administración de la cooperación académica internacional y canalización de todas las ofertas de becas otorgadas al país por los diferentes gobiernos y organismos internacionales.
- Se cuenta con un mecanismo de cooperación único en Colombia, para la movilidad académica de extranjeros hacia el país a través del Programa de Reciprocidad para Extranjeros en Colombia en sus diferentes líneas de acción.
- La oferta de becas cubre la mayoría de áreas de conocimiento, es permanente y ofrecida por diferentes países y organismos internacionales.
- Presencia en 23 departamentos del país con puntos de atención y servicio de contact center a nivel Nacional.

### **CAPACIDADES ESTRATEGICAS Y DE CONTROL**

- Se cuenta con un proceso de planeación estratégica y un sistema de medición de indicadores estructurado.
- El ICETEX cuenta con un Sistema de Administración de Riesgos (Crédito, Mercado, Liquidez, Operativo, Lavado de activos y Financiación del Terrorismo).
- Se cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (Sistema de Gestión de la Calidad implementado y certificado, Modelo Estándar de Control Interno - MECI, Sistema de Desarrollo Administrativo - SISTEDA y Planeación Estratégica).
- Se cuenta con un buen reconocimiento por parte de los Organismos de Control.
- Los canales de comunicación interna que permiten divulgar la información institucional son ampliamente reconocidos por los funcionarios.



- Transparencia en la forma en que la presidencia y su equipo directivo guía y orienta a la entidad.
- El ICETEX es reconocido por el Gobierno Nacional por la baja participación de los gastos administrativos respecto al presupuesto de inversión.
- Se cuenta con una infraestructura física adecuada para el desarrollo de la operación de la entidad.
- Se cuenta con la organización y administración documental de más de 60 años.
- Se cuenta con un régimen privado de contratación en el marco de la ley de transformación de ICETEX.

### **CAPACIDADES FINANCIERAS**

- El ICETEX cuenta con los recursos financieros para garantizarle a sus usuarios la financiación de la totalidad del programa académico.
- El ICETEX cuenta con diversas fuentes de recursos, tales como: recursos provenientes de la nación, contrato de empréstito con el Banco Mundial, rendimientos financieros, recaudo, titularización y venta de cartera y otros ingresos que le permiten financiar las colocaciones de crédito educativo.
- Fenecimiento de la cuenta de ICETEX durante los últimos años sin salvedades.
- El ICETEX tiene la posibilidad de captar recursos a través de la colocación del Título de Ahorro Educativo (TAE) e implementación de esquemas de ahorro educativo.
- Diferentes convenios con entidades financieras que permiten la implementación de más canales de recaudo con mayor cubrimiento a nivel nacional.

### **CAPACIDADES DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

- Se cuenta con un proceso de capacitación a través de e-learning que permite dar cobertura a todos los funcionarios y optimizar los procesos de inducción.
- Se cuenta con personal especializado, comprometido y con sentido de pertenencia para asumir los retos de ICETEX.

### **CAPACIDADES TECNOLOGICAS**

- Se cuenta con una red tecnológica de comunicaciones a nivel nacional con capacidad suficiente para cubrir los requerimientos del ICETEX.
- La infraestructura tecnológica que soporta los servicios de misión crítica están respaldados por esquemas de contingencia.
- Tercerización de servicios tecnológicos a proveedores especializados.

## 5.2.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA

### **CAPACIDADES OPERACIONALES MISIONALES**

- Incrementar el número de convenios para obtener una mayor cantidad de becas, así como incrementar el porcentaje de cubrimiento de éstas.
- Fortalecer el control y seguimiento a becarios y ex becarios.
- Ajustar los procesos y aplicativos que permitan mejorar el proceso de aprobación y giro de créditos.
- Mejorar la efectividad y niveles de recuperación de cartera.
- Optimizar los procesos y procedimientos de Fondos en Administración.
- Diseñar mecanismos que permitan comunicar oportunamente a los Constituyentes de Fondos en Administración el impacto que ha generado su inversión en educación.
- Establecer acuerdos de servicio entre los procesos misionales críticos, así como con los outsourcing.
- Analizar el portafolio actual de productos y mejorar su promoción y divulgación.
- Fortalecer las estrategias de investigación y conocimiento del cliente.
- Disminuir los tiempos de atención de los reclamos realizados por los clientes
- Fortalecer el uso del canal de atención virtual.

### **CAPACIDADES ESTRATEGICAS Y DE CONTROL**

- Fortalecer la cultura de riesgos en la organización.
- Fortalecer el reporte de registro de eventos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).
- Mejorar los indicadores de gestión existentes, de tal forma que se pueda medir claramente la gestión estratégica de la organización.
- Construir un modelo operativo de información estadística integrada y estandarizada.
- Fortalecer las estrategias relacionadas con la seguridad de la información que permitan su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

### **CAPACIDADES FINANCIERAS**

- Continuar con el estudio de alternativas de fondeo para garantizar la sostenibilidad financiera del ICETEX a unas tasas de financiación que permitan un margen positivo y rentable (titularización, ahorro programado, entre otros).
- Mejorar las estrategias que permitan optimizar los costos y gastos de la gestión.

**CAPACIDADES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO**

- Fortalecer la planta de personal de acuerdo con el proyecto de reestructuración de la Entidad.
- Continuar con la estrategia de clima y cultura organizacional para que se fortalezca el trabajo en equipo, la actitud de servicio y mejoren las relaciones entre los funcionarios.

**CAPACIDADES TECNOLOGICAS**

- Cambiar los sistemas de información que soporta la operación misional del ICETEX, implementando sistemas robustos e integrados que garanticen la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.
- Fortalecer el soporte tecnológico a usuarios en las sedes territoriales.

**5.2.5 PUNTOS CRITICOS**

De acuerdo con el actual análisis de las oportunidades de mejora, de las capacidades internas del instituto, la evaluación del desempeño de la estrategia y las debilidades encontradas, se han determinado los siguientes puntos críticos en los cuales el ICETEX debe focalizar su estrategia:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las alianzas estratégicas existentes e incremento del número de convenios para aumentar la oferta de becas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar los procesos y aplicativos que permitan mejorar la eficiencia en el proceso de aprobación y giro de créditos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la efectividad y niveles de recuperación de cartera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los procesos y procedimientos de Fondos en Administración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer acuerdos de servicio entre los procesos misionales críticos y los proveedores de servicio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el portafolio actual de productos y mejorar su promoción y divulgación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las estrategias de investigación y conocimiento del cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir un modelo operativo de información estadística integrada y estandarizada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las estrategias relacionadas con la seguridad de la información que permitan su confidencialidad, integridad y disponibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con el estudio de alternativas de fondeo para garantizar la sostenibilidad financiera del ICETEX a unas tasas de financiación que permitan un margen positivo</li> </ul>

y rentable (titularización, ahorro programado, entre otros)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar las estrategias que permitan optimizar los costos y gastos de la gestión</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuar con la estrategia de clima y cultura organizacional para que se fortalezca el trabajo en equipo, la actitud de servicio y mejoren las relaciones entre los funcionarios</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimizar los sistemas de información que soportan la operación misional del ICETEX, implementando sistemas robustos e integrados que garanticen la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la cultura de riesgos en la organización</li></ul>