

EL USUARIO COMO CENTRO DE LA ENTIDAD: LA TRANSFORMACIÓN DEL ICETEX

Nota técnica



La educación
es de todos

Mineducación





La educación
es de todos

Mineducación

EL USUARIO COMO CENTRO DE LA ENTIDAD: LA TRANSFORMACIÓN DEL ICETEX

Nota técnica

Ministerio de Educación Nacional

Instituto Colombiano de Crédito Educativo
y Estudios Técnicos en el Exterior

Bogotá D. C., mayo de 2022

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Presidente de la República de Colombia

Iván Duque Márquez

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Ministra de Educación Nacional

María Victoria Angulo González

Presidente del Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior

Manuel Acevedo Jaramillo

Autora

Katherine Lorena Guerrero Martínez

Revisión técnica

Vivian Argueta Bernal

Coordinación editorial

Corocora RBT S.A.S.

Edición y corrección de estilo

Andrés Castillo Brieva

Diseño y diagramación

SOLA

Citación sugerida APA 7

Ministerio de Educación Nacional [MEN] & Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior [ICETEX]. (2022). *El usuario como centro de la entidad: la transformación del ICETEX: nota técnica*.

ISBN: 978-958-785-353-7

Bogotá D. C., mayo de 2022

INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR

Junta Directiva:

Viceministro de Educación Superior Presidente Junta Directiva

José Maximiliano Gómez Torres

Representante Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)/Rectora Universidad Cooperativa de Colombia

Maritza Rondón Rangel

Representante Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Jaime Ernesto Díaz Ortiz

Representante universidades públicas/Rector Universidad del Quindío

José Fernando Echeverry Murillo

Representante universidades privadas/Rector Universidad Autónoma de Bucaramanga

Juan Camilo Montoya Bozzi

Representante de los gobernadores/Gobernador de Casanare

Salomón Andrés Sanabria Chacón

Representante de los alcaldes/Alcalde del municipio de Floridablanca

Miguel Ángel Moreno Suárez



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

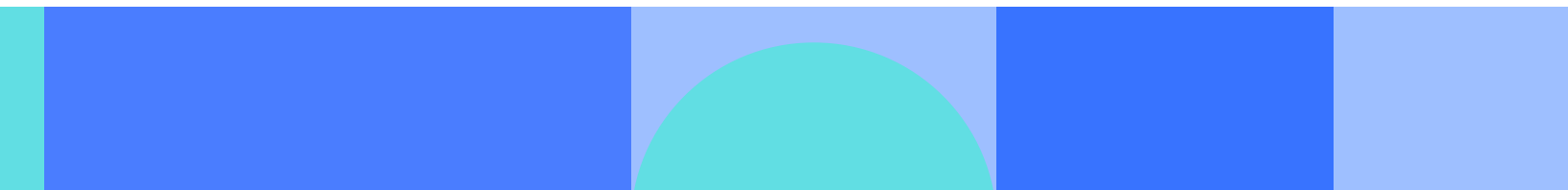


TABLA DE CONTENIDO

7	¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?
9	RESUMEN
10	LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS
11	INTRODUCCIÓN
12	I. CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DEL ICETEX
18	II. MÁS ACOMPAÑAMIENTO, MÁS INFORMACIÓN, MENOS TRABAS Y CUENTAS CLARAS
18	¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras?
20	Avances logrados en el eje de transformación “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”
29	Avances logrados en el eje de transformación “Procesos y transformación digital”
34	¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras?
35	III. MEJORES CONDICIONES EN TASAS DE INTERÉS Y FORMAS DE PAGO PARA TODOS
35	¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos?
36	Avances logrados en el eje de transformación “Financiación y características del portafolio de servicios”
44	¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos?
45	IV. ALIVIOS Y ESTÍMULOS CUANDO SEAN NECESARIOS
45	¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios?
46	Avances logrados en el eje de transformación “Plan de alivios e incentivos”
49	¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios?
52	CONCLUSIONES
56	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTA DE TABLAS

- 19 [Tabla 1](#). Principales cambios para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras
- 36 [Tabla 2](#). Principales cambios para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos
- 38 [Tabla 3](#). Diferencias entre el modelo FCI y el crédito tradicional
- 46 [Tabla 4](#). Principales cambios para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios
- 47 [Tabla 5](#). Personas beneficiadas y auxilios aplicados



¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en cumplimiento de sus competencias relacionadas con la formulación y seguimiento de las políticas y objetivos para el desarrollo del sector educativo, pone a disposición de la ciudadanía la presente serie de notas técnicas, concebidas como documentos de coyuntura educativa que abordan iniciativas de política que han sido claves para avanzar de manera decidida en la garantía del derecho fundamental a la educación en Colombia.

Estos documentos dan cuenta de las principales apuestas en torno a programas o líneas estratégicas que se han gestado en este periodo de gobierno o que se vienen implementando de periodos anteriores pero que han sido fortalecidas de manera decidida en el marco del Plan Nacional del Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y el Plan Sectorial “Pacto por la equidad, pacto por la educación”. Las notas técnicas son un insumo para reconocer los antecedentes, avances y logros, así como los desafíos y retos que persisten en el marco de una visión de la educación como una política de Estado.

La descripción detallada y técnica de las apuestas estratégicas objeto de las notas permite la rendición de cuentas y los procesos de empalme con los gobiernos venideros y se constituye igualmente en insumo para discusiones técnicas que permitan seguir nutriendo la construcción de política pública educativa con el aporte de expertos, docentes y directivos docentes, familias, estudiantes y comunidad educativa en general.

Las notas técnicas en educación han sido construidas bajo la orientación del equipo directivo del Ministerio, con el apoyo de entidades adscritas y vinculadas, grupos de investigación, universidades, secretarías de educación, instituciones educativas públicas y privadas del orden territorial y nacional, maestros, directivos y representantes de la comunidad educativa, organizaciones internacionales dedicadas a abordar la agenda educativa, y entidades y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado con quienes se ha hecho equipo por la educación.

Con la publicación de la serie de notas técnicas se busca entonces suscitar un diálogo ciudadano amplio para continuar trabajando de manera decidida en el fortalecimiento del sector, a fin de que niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias tengan más y mejores oportunidades educativas, que les permitan estructurar trayectorias educativas significativas que aporten así mismo al bien común y a la construcción de una sociedad más solidaria, justa y equitativa.

María Victoria Angulo González
Ministra de Educación Nacional

RESUMEN

En 2018, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) emprendió un proceso de transformación que comenzó con la creación de una Mesa de Diálogo para la construcción de acuerdos para la educación superior pública. A partir de este momento, se generaron espacios para escuchar a todos los miembros de la comunidad educativa y construir una propuesta de reforma integral de la entidad que resolviera tres asuntos críticos: 1) brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras a todos los usuarios; 2) ofrecer mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago, y 3) entregar alivios y estímulos cuando sean necesarios.

Después de varios encuentros de la Mesa de Diálogo, en 2020 se definieron, finalmente, cinco ejes de la reforma para dar respuesta a los tres asuntos críticos: 1) “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”, 2) “Procesos y transformación digital”, 3) “Financiación y características del portafolio de servicios”, 4) “Plan de alivios e incentivos”, y 5) “Gobernanza y estructura”. Los primeros dos ejes buscan dar respuesta al primer asunto crítico, el tercer eje le apunta al segundo y el cuarto eje al tercero. El quinto eje de la transformación es transversal a los tres asuntos y busca adoptar mejores prácticas de gestión y realizar ajustes en la estructura organizacional que permitan sustentar los cambios realizados en los ejes anteriores y poner al usuario en el centro de la entidad.

De esta manera, el proceso de transformación del ICETEX responde a las recomendaciones de los distintos actores de la comunidad educativa y tiene en cuenta las propuestas recibidas en los distintos encuentros participativos realizados en los últimos años. Los avances en los cinco ejes dan cuenta del compromiso de la entidad para dar cumplimiento a su propósito superior y para resaltar su labor social y escuchar a los jóvenes. Además, los cambios se han realizado de forma integral y han permitido observar mejoras sustanciales en el acceso a los servicios, en los procesos de solicitud de información y de relación con el Instituto, lo cual se traduce en una mayor satisfacción de los usuarios.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BM	Banco Mundial
CEP	Centro de Experiencia Presencial
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FCI	Financiación Contingente al Ingreso
ICETEX	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior
IES	Instituciones de educación superior
MEN	Ministerio de educación superior
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PQRS	Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias o denuncias
SMMLV	Salario mínimo mensual legal vigente
VCC	Vicepresidencia de Crédito y Cobranza

INTRODUCCIÓN

En sus 70 años, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) ha permitido que más de 5,3 millones de jóvenes colombianos puedan acceder a un programa de educación superior y hayan completado satisfactoriamente sus estudios. Además, en la actualidad, cerca de un millón de jóvenes son usuarios de la entidad, ya sea porque cuentan con un crédito educativo o bien porque son beneficiarios de un fondo en administración.

Entre los beneficiarios actuales del instituto, es importante resaltar que 55 % son mujeres y 70 % pertenecen a estratos 1, 2 y 3. De igual forma, cabe mencionar que alrededor de 85 % de estos usuarios no pagan tasa de interés, porque disfrutan del subsidio de tasa o tienen un crédito condonable, y nueve de cada diez usuarios se encuentran al día con sus pagos. Adicionalmente, el número de beneficiarios nuevos de fondos en administración se ha triplicado en los últimos cuatro años, y entre 2020 y 2021, 80 % de los más de 200.000 nuevos usuarios fueron financiados a través de este servicio.

Por otro lado, según los últimos datos disponibles del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIIES), correspondientes a 2020, 21 % de los estudiantes matriculados en pregrado estudian con ayuda del ICETEX, lo cual da cuenta del impacto que la entidad tiene en el país. Además, en los últimos años el instituto se ha esforzado por llevar este apoyo a los estudiantes que más lo necesitan. Así, entre 2020 y 2021 la presencia del ICETEX aumentó 16 % en regiones intermedias y 24 % en zonas rurales.

Lo anterior refleja brevemente la importancia del ICETEX para el país y el modo en que se ha consolidado como un aliado para que millones de jóvenes puedan construir sus proyectos de vida. Esta labor se ha reconocido a nivel internacional, donde muchos expertos en materia educativa y especialmente en créditos edu-

cativos, resaltan la gestión de la entidad como pionera, caso de éxito y ejemplo para los demás países. Esto se debe a su característico modelo operativo y de financiación, el cual permitirá financiar a las nuevas generaciones con los retornos de capital de las actuales, sin depender del presupuesto del Gobierno nacional.

En Colombia, al igual que en el mundo, existe un amplio debate sobre cuál es la mejor opción para financiar el acceso a la educación superior y garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes. En este debate, los créditos educativos se presentan como una herramienta esencial para los países, puesto que permiten aumentar las tasas de matrícula y el porcentaje de trabajadores calificados en la economía, a la vez que incentivan el esfuerzo académico y la responsabilidad financiera de los estudiantes (Ferreira et al., 2017).

Por lo anterior, garantizar la continuidad del ICETEX ha sido una prioridad para el Gobierno colombiano, no solo porque los créditos educativos son un instrumento eficaz para promover el acceso a la educación superior, sino también porque la entidad ha tenido una amplia incidencia en las trayectorias educativas de millones de jóvenes y actualmente son cada vez más los beneficiarios de sus servicios. Para ellos, el instituto ha sido un aliado que les ha brindado la oportunidad de cumplir sus metas y continuar estudiando.

En este sentido, el Gobierno nacional ha reconocido la necesidad tanto de dar continuidad al ICETEX como de realizar una reforma integral que permita mejorar su gestión y dar respuesta a los requerimientos de los usuarios. [La presente nota técnica da cuenta del proceso de transformación que se ha llevado a cabo en la entidad en los últimos años, presentando los logros que se han alcanzado y los retos que aún quedan para seguir mejorando.](#)

I. CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DEL ICETEX

El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) es una entidad del Estado que promueve el acceso a la educación superior mediante el otorgamiento de créditos educativos y su recaudo. En los últimos 70 años, la entidad ha beneficiado a millones de personas y ha fomentado el ingreso, la permanencia y la graduación en la educación superior, haciendo uso de recursos propios o de terceros, y priorizando a la población socioeconómicamente vulnerable y a aquella con mérito académico en todos los estratos.

Sin embargo, durante este periodo de Gobierno se encontró que la entidad se enfocó en un modelo financiero que no estaba acorde con los cambios del sistema educativo ni con las expectativas de padres, madres y estudiantes. Además, los usuarios comenzaron a cuestionar la labor de la entidad y resaltaron la necesidad de que actuara con un sentido social (no financiero) y de que adelantara cambios en su gestión para prestar más atención a su relacionamiento con los beneficiarios. En vista de estas solicitudes y requerimientos se generó una crisis reputacional que el ICETEX debía solucionar a la mayor brevedad posible abordando un proceso responsable de transformación.

Con el fin de dar respuesta a este llamado de la comunidad educativa, elevar la calidad de vida de colombianos y colombianas y contribuir al desarrollo económico y social del país, el ICETEX comenzó un proceso de transformación participativo e integral, enmarcado en lo consignado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el cual busca avanzar en la movilidad social, la dinamización del crecimiento económico y el desarrollo del país y sus regiones. Así, el Gobierno del presidente Iván Duque Márquez reconoce la importancia de escuchar activamente el sentir del sector, de las familias y los estudiantes, y busca llegar a acuerdos con ellos.



La transformación integral del ICETEX tuvo cuatro momentos clave:

1. Plan de choque para frenar los problemas más agudos (2018-2019).
2. Diseño compartido de una hoja de ruta que resolviera los problemas más críticos (2019).
3. Aprobación (vía Congreso, junta directiva o procesos administrativos), puesta en marcha y entrega de los cambios realizados para resolver los problemas más críticos a partir de cinco ejes de transformación (2020-2022).
4. Evaluación de los avances efectuados y diseño de las acciones que se continuarán en el futuro, en el marco del Plan Estratégico y el relacionamiento con los públicos de interés (2022).

Teniendo en cuenta esta necesidad, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), mediante la Resolución 019195 del 14 de diciembre de 2018, creó la “Mesa de Diálogo para la construcción de acuerdos para la educación superior pública”. En el artículo 5 de esta resolución, se indicó que era necesario hacer seguimiento a

[las] propuestas para la reforma integral del ICETEX que garanticen en forma idónea y eficaz el derecho a la educación de los colombianos, en términos de su gobernanza, estructura y características de su portafolio de servicios y fuentes de financiación, incluyendo los fondos establecidos en la Ley 1911 de 2018. (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2018)

De acuerdo con esta resolución, la reforma integral del ICETEX debía abordar los aspectos centrales de la entidad: principios que la orientan, naturaleza institucional, misión y visión, gobernanza, estructura, fuentes de financiación, portafolio de servicios y atención al ciudadano. Así, con la transformación se buscó establecer medidas para llevar a cabo esta reforma integral y que, a la vez, le permitan a la entidad mejorar su capacidad de apoyar a los jóvenes en el logro de trayectorias educativas completas, de aumentar la cantidad y calidad de sus programas de fomento e internacionalización, de mitigar los riesgos de deserción y de articular acciones con las entidades que apoyan la inserción al mercado laboral y el emprendimiento, con el fin de fortalecer el tejido social y profesional del país.

Entre 2019 y 2021 se llevaron a cabo 19 sesiones de la Mesa de Diálogo, cinco encuentros de conversación nacional, seis sesiones de la subcomisión creada por la Comisión VI del Senado de la República y una subcomisión indígena. En estos encuentros se reunieron representantes de los beneficiarios del ICETEX; representantes estudiantiles y docentes; rectores y directivos de instituciones de educación superior (IES) públicas y privadas; funcionarios del MEN, de la Procuraduría, del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y del ICETEX; representantes de las comunidades afros e indígenas; expertos nacionales e internacionales; delegados del Congreso de la República; cooperantes internacionales, y gobiernos locales.

Gracias a esta metodología de trabajo, se lograron recoger y analizar más de 600 propuestas, las cuales se tuvieron en cuenta en el diseño de una ruta de acción eficaz para la transformación del

ICETEX y han fundamentado tanto la construcción de distintos proyectos para llevar a cabo la reforma integral de la entidad, como la elaboración del Plan Estratégico 2021-2024.

La primera reunión de la Mesa de Diálogo se realizó el 19 de febrero de 2019. En este encuentro se instaló oficialmente la Comisión para la Reforma del ICETEX, se presentaron los participantes, se explicaron los objetivos de las sesiones y su metodología, se definieron los temas por abordar y se estructuró el cronograma. A partir de ese momento (y en las siguientes sesiones), los participantes se concentraron en responder la pregunta ¿cuál es el ICETEX que sueñan?, de la cual surgieron distintos comentarios y sugerencias, y se plantearon preguntas asociadas, tales como: ¿cuál es y cuál debe ser el rol y la naturaleza jurídica de la entidad?, ¿es el sistema actual de gobernanza el más adecuado?, ¿es posible contar con otras fuentes de financiación?, ¿se ha revisado y actualizado el portafolio de servicios?, ¿cómo debe ser un modelo eficiente de relacionamiento y atención al ciudadano?

En general, las propuestas recibidas dan cuenta de tres grandes necesidades (asuntos críticos) que tiene la comunidad educativa:

1. Más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras

La Mesa de Diálogo resaltó la importancia de humanizar los canales de atención del ICETEX y entregar información precisa, oportuna y clara para los deudores y sus garantes. Adicionalmente, al existir diversas líneas de financiación, es necesario hacer un esfuerzo para que todas sean conocidas y entendidas por los usuarios,

esto debido a que, en algunas ocasiones, las opciones son desconocidas por el público y las personas no tienen acceso directo a la información sobre los beneficios a los que pueden acceder y sobre las diversas modalidades de pago. Se sugirió también usar un lenguaje claro y cercano al público, puesto que los beneficiarios no siempre entienden los temas financieros asociados a los créditos educativos.

De igual forma, se recomendó revisar las plataformas digitales que utiliza el ICETEX, puesto que se han detectado muchas fallas que afectan el servicio y generan demoras y mala imagen institucional. Los comentarios recibidos al respecto se centraron en las demoras presentadas en las gestiones administrativas y en el tiempo de espera para que el usuario obtenga una respuesta.

2. Mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos

Una de las principales preocupaciones de los usuarios, manifestada por los participantes de la Mesa de Diálogo, hace referencia a la carga de pago que presentan los beneficiarios de la entidad, lo cual puede tener consecuencias financieras para ellos y reducir los recursos para que el ICETEX pueda seguir prestando sus servicios (en los casos en los que no se realiza el pago de la deuda). Entre las estrategias propuestas para solucionar este problema, se habló de la gratuidad en la educación superior y la diversificación de las fuentes de financiación del instituto. Se analizaron aspectos como el presupuesto nacional; la cobranza; los fondos procedentes de dineros públicos y/o privados, nacionales, departamentales, distritales y municipales; y los dineros procedentes de créditos internacionales, como los del Banco Mundial (BM). La razón por la cual varios integrantes de la Comisión cuestionan los dineros internacionales (principalmente provenientes del BM) cuando no son donaciones, es

que, al ser créditos, independientemente de los plazos negociados, los intereses generan una carga financiera sobre el ICETEX, la cual se traslada a los usuarios.

Asimismo, en busca de disminuir la carga financiera que enfrentan los usuarios de los créditos educativos del ICETEX, se exploraron distintas opciones para flexibilizar y facilitar (volver más amigables) las líneas y condiciones existentes de los créditos ofrecidos, plazos y tasas de interés. Así, se realizaron propuestas para reducir o condonar intereses para los créditos otorgados a las poblaciones vulnerables y estratos 1, 2 y 3, y para tener una tasa de interés igual a cero para todos los créditos educativos.

3. Alivios y estímulos cuando sean necesarios

La coyuntura derivada de la pandemia del covid-19 resaltó la importancia de contar con alivios y estímulos para los deudores del ICETEX, los cuales apoyarán a todos los beneficiarios en caso de necesidad. Por esta razón, este tema ocupó un lugar importante en todas las sesiones de la Mesa de Diálogo. En general, se habló de implementar alivios en los siguientes casos: cuando hay desempleo, cuando los salarios percibidos son bajos en relación con los planes de amortización, cuando hay deudores en mora debido a la línea de crédito que eligieron, y cuando se presentan situaciones de fuerza mayor. Por su parte, los estímulos se usan para incentivar comportamientos deseables en los usuarios, tales como excelencia académica, aportes en la construcción de nuevo conocimiento y buen comportamiento de pago.



Para atender los requerimientos manifestados por el sector educativo en la Mesa de Diálogo y resolver los asuntos críticos identificados en estos encuentros, se han puesto en marcha distintos proyectos y se han realizado diversos cambios al interior del ICETEX. Las secciones siguientes profundizan en cada uno de los tres asuntos críticos y presentan los avances que ha adelantado la entidad para dar cumplimiento a las propuestas realizadas. Además, se destaca el esfuerzo del Instituto para mejorar las condiciones en las que promueve el acceso, y fomentar la permanencia y empleabilidad de sus usuarios. Muestra de ello es lo plasmado en el Plan Estratégico 2021-2024, el cual incluye cinco ejes para la transformación como punto focal para la gestión y desarrollo del Instituto:

- **“Plan de alivios e incentivos”**: Cambio en las políticas de cobro y puesta en marcha de planes especiales para atender a quienes se encuentran en dificultades con sus obligaciones.
- **“Financiación y características del portafolio de servicios”**: Revisión y diversificación de las fuentes de recursos para mejorar las condiciones de las tasas de interés, plazos y formas de pago de las líneas de crédito.
- **“Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”**: Implementación de cambios en el modelo de atención al usuario; procesos de asesoría y mentoría que contribuyan a mejorar la toma de decisiones, así como a aumentar los niveles de permanencia en la educación superior, y fortalecimiento de habilidades que faciliten su empleabilidad.
- **“Procesos y transformación digital”**: Inversiones tecnológicas que brinden mayor agilidad, autonomía y confiabilidad en los procesos, así como claridad en la información otorgada a los usuarios.
- **“Gobernanza y estructura”**: Adopción de mejores prácticas de gestión, ajustes en la estructura

organizacional y mejoras en las acciones de relacionamiento con sus públicos de interés.

El Plan Estratégico 2021-2024 nace como un esfuerzo para continuar la transformación integral en la entidad, de forma que se fortalezcan las relaciones con los grupos de valor, se promueva la educación de calidad y con equidad, y se asegure el acceso, la permanencia y la graduación de los beneficiarios.

De esta manera, en el marco de la celebración de los más de 70 años de servicio, y atendiendo las voces de la comunidad educativa, el ICETEX emprendió un camino de transformación integral y continúa avanzando para brindar beneficios tangibles a sus usuarios. Así, con el propósito superior de impulsar proyectos de vida, brindando las mejores alternativas para crear caminos incluyentes en la educación superior, la entidad se transformó para ser la primera opción de los colombianos para el acceso y permanencia en la educación superior, prestando especial atención a la generación de oportunidades para jóvenes en condición de vulnerabilidad en las diferentes regiones del país.

La presente nota técnica presenta los principales requerimientos que se recogieron en la Mesa de Diálogo para resolver cada asunto crítico y cuáles han sido los cambios en la entidad para dar respuesta a los mismos. El capítulo I trata el primer asunto crítico (más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras) y presenta los avances desde dos ejes de transformación que buscan responder sus requerimientos: “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante” y “Procesos y transformación digital”. El segundo capítulo habla del segundo asunto crítico (mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos) e incluye los

avances desde el eje de la transformación “Financiación y características del portafolio de servicios”. El tercer capítulo abarca lo relacionado con el último asunto crítico (alivios y estímulos cuando sean necesarios) y cómo ha respondido la entidad a partir del eje de transformación “Plan de alivios e incentivos”.

Finalmente, se incluye un recuadro sobre el eje de transformación “Gobernanza y estructura”, el cual es transversal a los tres asuntos críticos. Cabe resaltar que esta nota incluye los resultados obtenidos en el proceso de transformación e información sobre las perspectivas futuras para el Instituto.



II. MÁS ACOMPAÑAMIENTO, MÁS INFORMACIÓN, MENOS TRABAS Y CUENTAS CLARAS

Los usuarios del ICETEX han resaltado la importancia de generar cambios en el modelo de atención, con el fin de que el Instituto brinde información clara y oportuna a todos los interesados en las líneas de crédito y resuelva inquietudes en un lenguaje apropiado y fácil de entender. Este proceso debe complementarse con procesos de asesoría y mentoría que contribuyan a mejorar la toma de decisiones, a aumentar los niveles de permanencia en la educación superior y a fortalecer habilidades que faciliten la empleabilidad de los egresados. Además, es necesario implementar inversiones tecnológicas que brinden mayor agilidad, autonomía y confiabilidad en los procesos, así como claridad en la información otorgada a los usuarios.

¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras?

Para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, el ICETEX se transformó desde dos ejes clave: 1) “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante” y 2) “Procesos y transformación digital”. El primer eje busca responder a la necesidad de transformar los mecanismos de comunicación con los ciudadanos, comprendiendo sus particularidades, necesidades y requerimientos, y brindarles un acompañamiento antes de que adquieran los servicios de la entidad, durante su proceso académico y en su transición al mundo laboral. El segundo eje busca generar cambios y ajustes en los canales digitales con los que cuenta el Instituto, a fin de optimizar los tiempos, costos y los servicios a los ciudadanos; actualizar los sistemas de información, y facilitar la comunicación con los estudiantes y las universidades. La tabla 1 resume los principales cambios que se han realizado en estos ejes de transformación.

El primer eje busca responder a la necesidad de transformar los mecanismos de comunicación con los ciudadanos, comprendiendo sus particularidades, necesidades y requerimientos.

Tabla 1. Principales cambios para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras

Eje de transformación “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”	
Antes	Hoy
No se brindaba un acompañamiento cercano al estudiante durante su proceso formativo.	Comunidad ICETEX: estrategia para orientar y acompañar al estudiante durante todo su proceso y generar espacios de escucha activa desde los diferentes canales de atención.
Oficinas de atención.	Centros de Experiencia Presencial (CEP), donde es más cercana y personalizada la experiencia del usuario en las oficinas.
Poca presencia del Instituto en las regiones.	Ferias de Información y Servicio: llevan los servicios del ICETEX a los distintos territorios del país y ofrecen atención personalizada a jóvenes, usuarios y familias con respecto a todos los servicios que tiene la entidad.
Cuatro canales de atención en 2019: telefónico, presencial, escrita y <i>online</i> .	Modernización y automatización de los canales de atención: doce canales de atención en 2021 (telefónico, voicebot, presencial, Sistema de Atención Virtual [SAV], escrito, chat, chatbot, videoatención, redes sociales y modo ON).
Tiempos de respuesta de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias o denuncias (PQRSD) de 15 días en 2020 y gestión de 6.500 trámites y solicitudes diarias en 2019.	Disminución de tiempos de respuestas de PQRSD a 7 días en 2021 (para trámites de cartera, desembolsos, novedades de crédito, entre otros) y gestión de cerca de 13.000 trámites y solicitudes diarias en 2021.
Desconexión entre la oficina de Bogotá y las oficinas territoriales.	Trabajo conjunto entre la oficina de Bogotá y las oficinas territoriales, alineación de metas y manejo de la misma información.
Eje de transformación “Procesos y transformación digital”	
Antes	Hoy
Múltiples y obsoletas plataformas en procesos de otorgamiento, cartera y cobranza de la entidad.	Core Bancario: herramienta de gestión de información que facilita el seguimiento de todos los datos de la entidad desde una sola plataforma y que ha reducido tiempos de procesamiento y actualización de la información.
Plataforma institucional poco eficiente para comunicarse con los usuarios.	Desarrollo de los portales institucional y transaccional para que los beneficiarios puedan informarse y, por medio de la autogestión, puedan simplificar sus procesos.

Fuente: Elaboración propia

Avances logrados en el eje de transformación “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”

Este eje reconoce que existen características personales o colectivas de los usuarios del ICETEX que pueden poner en riesgo su acceso, permanencia y graduación en la educación superior. Por esta razón, se hace necesario brindar un apoyo diferencial a quienes requieren asistencia adicional y ofrecer un acompañamiento personalizado. Esto va más allá de la orientación y guía que pueden necesitar los usuarios potenciales o aquellos que no están atravesando por situaciones adversas. Además, este eje se enfoca en la importancia de entregar información clara y oportuna, a la vez que prioriza la empatía al momento de atender al usuario.

Así, en este eje de transformación se han realizado varios cambios enfocados en brindar información precisa y apropiada a los usuarios y, sobre todo, en resolver sus inquietudes de la manera más fácil y ágil. La transformación está enfocada en los beneficiarios de la entidad, por lo que este eje es particularmente importante para establecer la cercanía con ellos y que el país vea en el ICETEX una entidad diferente. A continuación se presentan los principales cambios de la entidad en este sentido.



Comunidad ICETEX

Resulta importante destacar en este punto una iniciativa que ha adelantado el ICETEX desde 2019 para atender factores como el bienestar del estudiante, las expectativas sobre su futuro, el bajo rendimiento académico, entre otros. Se trata de la Comunidad ICETEX, una estrategia que ha generado un espacio participativo en el que se orienta y acompaña al estudiante durante su proceso formativo. El acompañamiento se lleva a cabo por medio de guías, capacitaciones, mentorías, desarrollo de habilidades socioemocionales, procesos de fortalecimiento de habilidades para el empleo y el emprendimiento, actividades culturales, académicas y de relacionamiento, educación financiera, entre otros. Este acompañamiento se hace en alianza con IES, gremios, empresas, y otros programas del Gobierno nacional, de manera que se pueda maximizar el capital social, cultural y humano de los beneficiarios de la entidad.

En el marco de esta estrategia se ha instaurado una ruta de atención en salud mental compuesta por tres componentes: promoción, prevención y atención. Si bien el ICETEX no es una entidad prestadora de servicios de salud, con esta iniciativa se han implementado distintas acciones que le apuntan al bienestar de los jóvenes desde tres frentes: 1) fomento del bienestar mental y emocional, a partir de espacios de conexión y acciones para el fortalecimiento en habilidades socioemocionales y la educación en estilos de vida de saludable (por ejemplo, cursos y talleres sobre habilidades socioemocionales y complementarias); 2) reducción de factores de riesgo alrededor de la salud mental, a través del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios de la entidad para que puedan responder oportunamente a las necesidades de los usuarios, y 3) generación de espacios de escucha activa desde los diferentes canales de atención, con el fin de brindar apoyo y orientación oportunos según la necesidad emocional o mental del usuario.

Con el desarrollo de esta ruta de atención, ha sido posible acompañar a los beneficiarios del ICETEX en todo su proceso y brindarles herramientas para mitigar los riesgos asociados a la salud mental y emocional. Así, esta iniciativa se ha venido consolidando como uno de los programas clave para la transformación de la entidad y, de esta manera, se han estructurado las siguientes estrategias de la experiencia (para el antes, el durante y el después del paso por la educación superior), con el fin que puedan integrarse a los servicios de la entidad y proyectarlos para que sean sostenibles en el tiempo:

Antes: fomento al acceso a educación superior

Durante 2021 se desarrolló una metodología que está transformando el acercamiento a potenciales usuarios. La estrategia comprende talleres y espacios de orientación y guía para jóvenes de colegios en los diferentes territorios del país. Esta estrategia se implementó en articulación con secretarías de educación y de la mano de los asesores territoriales, para poder establecer acciones en los diferentes canales de atención que permitan hacer seguimiento a la orientación para el acceso a programas de educación superior. Durante este periodo, participaron 5.044 jóvenes a nivel nacional, quienes recibieron guía y acompañamiento en los componentes de orientación vocacional, mientras que en los procesos de educación financiera y oferta de servicios del ICETEX participaron 1.591 personas.

Durante: permanencia y liderazgo

En esta etapa del avance educativo, se inició la estructuración de la ruta de bienestar y permanencia, en la cual se establece un proceso para trabajar con IES priorizadas y asociaciones de universidades. Esta ruta contempla la caracterización de usuarios en cada IES, y análisis de las acciones de permanencia, para que a partir de allí se puedan generar planes de acciones afirmativas dirigidas a estudiantes activos con servicios del ICETEX. Asimismo, se han implementado acciones encaminadas al bienestar

de los usuarios, que puedan prever y atender casos de salud mental y emocional como los que han sido detectados por los diferentes canales de atención. Con estas acciones se han impactado a 40 usuarios con atención y se está trabajando con dos IES para desarrollar la ruta de permanencia.

En cuanto al componente de liderazgo, se busca fortalecer la experiencia educativa de los usuarios, mediante el fortalecimiento de habilidades transversales (socioemocionales y técnicas), de modo que se pueda potenciar el perfil profesional y personal de los jóvenes. Las acciones que se han venido desarrollando tienen que ver con la articulación con organizaciones para desarrollar diferentes programas. Estos programas comprenden temas de voluntariado, mentorías, segunda lengua, entre otros, y a ellos han tenido acceso los jóvenes participantes de la Comunidad ICETEX. Además, se realizó un trabajo con los embajadores de la Comunidad ICETEX, para conformar la red de nodos en los territorios. **En este componente, durante 2021, el impacto de participación fue de 9.917 personas.**

“Uno de los principales cambios se ve en la experiencia del usuario. Ahora tenemos un programa muy bonito que es la Comunidad ICETEX. Ahora la entidad no solo brinda un apoyo financiero, sino también social. En conjunto con las IES, se hace acompañamiento al estudiante, nos preocupamos por evitar la deserción y velamos por que el joven se gradúe y reciba una orientación para su vida profesional. Además, la experiencia del usuario en nuestras oficinas es diferente, más cercana y personalizada. La apertura de nuevos centros de atención y la realización de ferias en los territorios son un logro enorme para el Instituto, porque ya no se trata de una entidad netamente financiera, sino que apoya al estudiante en otros ámbitos”.

Gerardo Gutiérrez

Oficina de Riesgos (36 años en la entidad)



“La transformación que he visto en el ICETEX mientras he sido beneficiario ha sido específicamente en el acompañamiento: hay un cambio en donde se publica la información y cómo se recibe. Yo tenía compañeros que, al igual que yo, eran beneficiarios de una beca, pero que no sabían cómo resolver un problema con el ICETEX. Entonces, la entidad empezó a ir más a la universidad, a prestar más personal y a poner funcionarios que trabajaran dentro de la universidad para apoyar directamente a los becados.

Además, observé un cambio de perspectiva, sobre todo con la beca Ser Pilo Paga, porque las oportunidades que daban se veían desde una perspectiva de una deuda eterna o de hacer un contrato con el diablo, pero realmente no es así. La perspectiva cambió cuando se empezó a ver que la beca era 100 % condonable y, si eras responsable y cumplías con las cuotas, realmente no era algo imposible de lograr”.

Juan David Jiménez
Usuario ICETEX

Después: proyección profesional

En esta etapa de acompañamiento para el tránsito a la vida productiva, que tiene en cuenta empleo y emprendimiento, se inició una estrategia en conjunto con la Vicepresidencia de Crédito y Cobranza (VCC) para realizar una caracterización de los usuarios que son susceptibles de estar en riesgo de mora por una situación de no generación de ingresos, esto con el fin de generar programas que puedan dar respuesta a su situación. Por otra parte, se han desarrollado talleres de empleabilidad y emprendimiento en articulación con el SENA, en el marco de la Feria de Información y Servicios. **En este componente se llegó, en 2021, a un total de 1.472 jóvenes beneficiados a través de los talleres.**

Adicional a todos los programas, en 2021 se realizaron acciones transversales de educación financiera con un total de 1.591 participantes. **En este mismo periodo, también se desarrollaron 18 eventos para conectar a los usuarios y los públicos de interés con la oferta de la entidad, y con profesionales y expertos de primer nivel, por medio de conferencias, talleres y encuentros de *networking*, con un total de 5.800 asistentes y 20.317 vistas en diferido.**

Índice Multivariado

El Índice Multivariado nace de un modelo de gestión de estrategias afirmativas para promover la permanencia, graduación y empleabilidad de los jóvenes que acceden a la educación superior. Este es un indicador que se calcula para cada IES, teniendo en cuenta cuatro dimensiones: calidad de la educación superior, deserción académica, empleabilidad y graduación.

Los resultados del Índice Multivariado permiten identificar y cuantificar las estrategias que se adelantan en las IES generando valor agregado a la calidad de vida de los estudiantes durante el tránsito por la educación superior y su vinculación en el mercado laboral. Los resultados son un insumo para actividades de la entidad, como las siguientes:

- Focalizar las acciones que desde Comunidad ICETEX se diseñan para el fortalecimiento institucional de acuerdo con las áreas de mejora que se identifican a partir del resultado.
- Fortalecer la convocatoria de estudiantes de IES con entornos vulnerables a través de los programas que buscan mitigar la deserción.
- Poner a cada asesor territorial en conocimiento de cómo están las IES según las dimensiones de calidad, deserción, graduación y empleabilidad, de manera que pueda diseñar ejercicios de seguimiento en aquellas con el menor desempeño.
- Incluir el modelo multivariado en el otorgamiento de los créditos con características particulares, por ejemplo, con subsidio.

- Generar información sobre cómo las IES apoyan el tránsito de los estudiantes en la educación superior, transformando vidas a través de la educación.

Cambios en las oficinas de atención

El concepto de oficinas de atención se reemplazó por el de Centros de Experiencia Presencial (CEP). Los CEP son centros de orientación y acompañamiento, en los que no solo se reciben reclamos, sino que se brinda acompañamiento dirigido, cercano y propositivo para fortalecer y facilitar las decisiones de las familias y de todos los interesados en vincularse a alguna de las líneas de crédito educativo que ofrece la entidad. Los CEP también acompañan a los beneficiarios de cualquier línea de crédito que requieran información y direccionamiento sobre su proceso.



“Cuando comencé a trabajar en el ICETEX me di cuenta de que había mucha desconexión entre la oficina de Bogotá y las oficinas territoriales, porque cada una trabajaba de forma independiente y la información que se manejaba era diferente. Por esto, realizamos un trabajo con los asesores territoriales y los sensibilizamos con su labor, para que nos contaran qué pasaba en las regiones y todos estuviéramos más conectados. Hoy hay una mayor articulación con las oficinas territoriales y podemos identificar con mayor facilidad lo que cada una necesita.

Por otro lado, en el área de atención al usuario no había mucho conocimiento sobre temas de servicio, por lo cual ha sido necesario cambiar el modelo de atención y hacerlo más cercano. Tener personal especializado ha sido muy útil para crear estrategias orientadas a mejorar la experiencia al usuario. Además, hemos mejorado en retroalimentar a las demás áreas de la entidad a partir de los comentarios de los usuarios, por ejemplo, cuando un formulario no es claro. Todo esto ha permitido que ahora trabajemos en equipo y seamos más unidos”.

Libia Fonseca
Oficina Comercial y de Mercadeo
(3 años en la entidad)

93 %

de efectividad en resolución de casos en las Ferias de Información y Servicio organizadas por el ICETEX.

Ferias de Información y Servicio

Las Ferias de Información y Servicio son espacios en los que los usuarios del ICETEX pueden realizar trámites y procesos relacionados con créditos, becas, alianzas, fondos y programas internacionales. Con ellas se crea un espacio de integración y participación ciudadana y se incrementa la imagen y la presencia institucional con actividades de la Comunidad ICETEX. Estas Ferias llevan los servicios del ICETEX a los distintos territorios del país (cada semana una región diferente) y ofrecen atención personalizada a jóvenes, usuarios y familias con respecto a todos los servicios que tiene la entidad. **En estos eventos existe una alta efectividad en la resolución de casos (en 2021 este indicador alcanzó 93 % de efectividad).**

Esta estrategia responde a las necesidades manifestadas por los grupos de interés frente al fortalecimiento del modelo de atención en términos de cercanía, enfoque diferencial, atención regional, escucha activa, tiempos de atención y, en especial durante la pandemia, cambios en procesos, herramientas tecnológicas, y atención virtual y personalizada, poniendo a disposición de los usuarios todo el conocimiento y la experiencia de los funcionarios de la entidad. De esta manera, los objetivos de estos eventos son:

- Fortalecer la presencia en territorio mediante la apertura de espacios que permitan realizar trámites y procesos.
- Crear un espacio de integración y participación ciudadana que incremente la imagen y la presencia institucional con actividades de Comunidad ICETEX.
- Aumentar la resolución en primer contacto logrando la interacción con efectividad y una alta recomendación del servicio por parte de los ciudadanos.
- Brindar a los beneficiarios una experiencia de atención diferencial y renovada a través de los canales personalizados, que satisfaga las necesidades específicas de cada usuario.

- Modernizar los canales de atención mediante el uso de experiencias diferenciales.

Así las cosas, la importancia de las ferias radica en potenciar la presencia del Instituto en las regiones e incrementar la cercanía con el usuario. Antes de esta transformación, el ICETEX contaba con canales tradicionales de atención en el territorio nacional, los cuales limitaban la orientación oportuna y accesible para toda la población, y no favorecían la escucha activa y la respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios, generando respuestas desarticuladas y con lenguaje técnico y complejo. De lo anterior nace la necesidad de redefinir el modelo de atención en territorio, respondiendo a las necesidades de los grupos de interés en términos de cercanía, enfoque diferencial, atención regional y escucha activa.

“Todos decidimos apostarle a la transformación, a fortalecer la entidad y mostrar lo que estaba mal para empezar a cambiar. Yo sigo pensando lo mismo que en el primer momento que accedí, que el ICETEX es el vehículo para cumplir sueños. Si hoy a un joven en una vereda le quitan la posibilidad de soñar, se pierde la esperanza y el ICETEX devuelve esperanzas. Hoy vemos un avance significativo en el servicio que brinda la entidad. Hemos estado supremamente involucrados en el proceso de transformación y, más que eso, hemos sido escuchados”.

Julieth Rincón
Presidenta Federación Nacional de Representantes Estudiantiles

“Todo el proceso de transformación que ha atravesado el ICETEX ha traído un impacto positivo para usuarios y funcionarios. Dentro de los cambios más significativos, resalto la automatización de los procesos, puesto que antes los trámites eran manuales y el usuario debía tener sus documentos en físico para entregarlos al asesor. Los procesos eran más lentos y en las oficinas de la entidad se podían observar largas filas. Hoy el usuario no tiene la necesidad de acercarse a una oficina, porque todo lo puede hacer a través de los canales virtuales. Además, antes los formularios eran muy costosos y extensos, no estaban alineados con las convocatorias y generaban inconsistencias.

Por otro lado, antes teníamos un reporte de cartera que tardaba mucho en actualizarse y no generaba un informe real y rápido al usuario. Ahora tenemos el Core Bancario y en máximo 72 horas ya se refleja el pago. Ahora también ofrecemos flexibilidad en los reglamentos del crédito y evaluamos casos especiales para determinar si es posible ayudar al usuario. Finalmente, se observa un cambio de actitud tanto en los usuarios como en los funcionarios. Los usuarios están más dispuestos a escuchar y recibir información y los funcionarios son más cercanos a ellos, brindándoles más apoyo y colaboración. Ese ha sido un gran cambio en la cultura organizacional”.

Rock Castro
*Oficina Comercial y de Mercadeo
(5 años en la entidad)*

Otras medidas

Los siguientes son algunos cambios llevados a cabo como parte del eje “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante”:

- Modernización y automatización de los canales de atención mediante el uso de inteligencia artificial y apertura de canales con enfoque diferencial, lo cual contribuyó a tener una mayor efectividad en la resolución durante el primer contacto.
- Fortalecimiento de la estrategia de comunicación con lenguaje claro, empático, cálido y cercano, que facilita el acercamiento asertivo a los usuarios del ICETEX.
- Se pasó de atender en ventanilla requerimientos básicos, a terminales de apoyo como líneas azules y dispensadores de recibo de pago, fomentando la autogestión de los usuarios y haciendo más rápidas y efectivas sus visitas.
- Para programar las visitas de manera presencial, ordenada y preventiva, controlando los aforos permitidos, se habilitaron, en el portal web, soluciones de agendamiento presencial para los usuarios.

“La aceptación y el agradecimiento de las personas con la entidad es muy amplio. Con las Ferias, principalmente, se ha logrado atender poblaciones que antes eran desatendidas, y se han realizado acercamientos con gobernaciones, alcaldías y secretarías de educación para llevar a cabo proyectos dirigidos a las poblaciones que más lo necesitan. Además, las Ferias no han sido solo para los jóvenes; también para sus familias, porque el Instituto entiende que la toma de decisiones es de todo el núcleo familiar. En la mayoría de los casos, los jóvenes que acceden a los servicios son los primeros profesionales de la familia; por eso es muy importante brindarles toda la orientación y el acompañamiento que necesitan”.

Giovanni Canchila
Oficina Comercial y de Mercadeo
(3 años en la entidad)





“Cuando estudiaba en la universidad nunca veía este tipo de espacios en los que un presidente hablara de tú a tú con los estudiantes para llevar a cabo una transformación. Esta es una oportunidad para unirnos y aportar ideas constructivas que permitan mejorar los procesos del ICETEX para sus usuarios”.

José Zamora
Usuario ICETEX

Avances logrados en el eje de transformación “Procesos y transformación digital”

La transformación del ICETEX exigió realizar modificaciones en la gestión de procesos internos para sustentar los cambios y hacerlos sostenibles en el tiempo. Además, es importante contar con herramientas tecnológicas que puedan dar soporte a todos los procesos del Instituto de forma oportuna, que permitan reducir los tiempos de procesamiento y que garanticen un buen manejo de información (actualizada y precisa) entre todas las áreas.

A continuación se presentan los principales cambios del ICETEX en el marco de su transformación digital. **Todos estos proyectos buscan entregar beneficios a los usuarios, en términos de la disminución en los tiempos de otorgamiento de crédito, reducción de los tiempos de desembolso de los recursos aprobados, mejor experiencia en la navegación a través del portal institucional, mayor disponibilidad de servicios autogestionados y mayor calidad de la información.**

Core Bancario

El Core Bancario es una herramienta de gestión de información que facilita el seguimiento de todos los datos de la entidad desde una sola plataforma (muy robusta a nivel tecnológico). Esta herramienta ha permitido hacer adecuadamente la gestión de cartera, simplificar el proceso de convocatoria para el otorgamiento de servicios (créditos propios, fondos en administración, becas, etc.), unificar en toda la entidad el lenguaje y la información disponible sobre la descripción y los requisitos de cada línea, y realizar una gestión adecuada de los cobros (no cobrar lo que el usuario ya pagó, lo que antes pasaba porque no había una comunicación oportuna entre las áreas y el reporte de información se demoraba en ser actualizado).

El proyecto se encuentra 100 % en operación, lo cual ha traído muchos beneficios a la gestión de la entidad en términos de la administración de cartera y gestión de cobranzas, disminución de reclamaciones y aumento de credibilidad. Así, se ha garantizado la calidad y oportunidad de los datos de los beneficiarios, para dar pronta respuesta a sus inquietudes. Además, con la depuración y estabilización de la cartera se han eliminado las variaciones en las cifras de cartera de los beneficiarios (por razones diferentes a las novedades generadas por ellos mismos) y se han disminuido los reclamos de beneficiarios por inconsistencias en la cartera. Todo esto ha permitido mejorar la comunicación con los usuarios y, de esta manera, el Core Bancario ha pasado a reemplazar múltiples y obsoletas plataformas en procesos de otorgamiento, cartera y cobranza de la entidad.

Simplificación de trámites

La entidad ha avanzado en la transformación digital, optimizando los trámites y logrando cada vez mayor cercanía con la ciudadanía a través de las Ferias, diálogos, espacios regionales y rendición de cuentas. La estrategia de simplificación de trámites busca realizar mejoras en términos de facilidad de acceso y oportunidad, mediante la utilización de herramientas tecnológicas. Además, el Instituto se encuentra desarrollando estrategias de interoperabilidad como mecanismo de reducción de tiempos en el trámite y de documentos exigidos al ciudadano.

“Asistí a la feria de soluciones del ICETEX para resolver algunas inquietudes sobre mi crédito y la experiencia fue muy buena. Me dieron solución rápida, todas las respuestas fueron apropiadas y certeras, respondieron lo que yo necesitaba y no me dieron vueltas”.

Fabián Rincón
Usuario ICETEX

Gobierno de Datos

Los datos apalancan los procesos de transformación digital y de su precisión depende la confianza que se pueda generar sobre la información. El ICETEX, consciente de la necesidad de generar capacidades que permitan gestionar adecuadamente el conocimiento, ha creado el proyecto Gobierno de Datos, que permitirá dar respuesta a preguntas como ¿qué sabemos sobre nuestra información?, ¿de dónde provienen los datos?, ¿están estos datos alineados con las políticas de la entidad y apoyan el logro de los objetivos estratégicos?

Así, para ejercer las mejores prácticas con relación a los datos, este proyecto contempla la definición de

los estándares que deben ser garantizados en cada sistema de información de la entidad, un glosario de términos que son comunes para todas las áreas, y las definiciones de los metadatos que permitirán conocer más sobre los datos con los que se cuenta. Disponer de información oportuna y cumplir con un creciente número de regulaciones son acciones que solo pueden ser gestionadas con un modelo completo de gobierno de datos.

El proyecto impacta de forma positiva a todas las áreas de la entidad, ya que proporciona ventajas como facilitar la migración de datos, cumplir con la normativa y los requisitos legislativos, reducir el riesgo, mejorar la flexibilidad y la agilidad de la entidad, apoyar actualizaciones de *software* operativo, mejorar la accesibilidad, asegurar que los datos cumplan con las demandas de los usuarios, asegurar la integridad y responder a las demandas actuales de información, entre otras.

El modelo de Gobierno de Datos

Se trata de un modelo centralizado con siete componentes: principios, políticas y lineamientos; estructura organizacional; roles y responsabilidades; procesos, estándares e indicadores; y continuo apoyo de gestión del cambio. Además, el modelo cuenta con seis áreas de conocimiento de gestión de datos:

1. **Metadatos:** Para tener un entendimiento de los datos maestros tanto a nivel de negocio como de tecnologías de la información.
2. **Arquitectura de datos:** Para la administración de datos maestros y de referencia (flujos y modelos de datos y herramientas para consolidarlos).
3. **Integración de datos:** Procesos relacionados con el movimiento y consolidación de la información dentro de las bases de datos.

4. **Calidad de datos:** Planificación e implementación de estándares y técnicas para gestionar la información (medir, evaluar y mejorar la calidad de los datos).
5. **Datos maestros y de referencia:** Realizar un mantenimiento continuo de los datos críticos de uso interno y externo, garantizando información precisa y relevante.
6. **Seguridad de datos:** Implementación y configuración de los privilegios de acceso y niveles de confidencialidad para los datos maestros y de referencia.

“El cambio tecnológico ha sido esencial para sustentar la transformación de la entidad. Desde la creación del ICETEX, año tras año se ha presupuestado un rubro para realizar mejoras en este campo, pero antes esto siempre se hacía para resolver situaciones a corto plazo. Ahora las inversiones se hacen pensando en el mediano y el largo plazo. Los proyectos en los que se ha avanzado son múltiples, pero creo que es importante resaltar el gobierno de datos, porque estos siempre deben ser completos y exactos. La entidad siempre ha manejado grandes bases de datos, pero la información no era confiable. Estos proyectos le han dado orden y claridad”.

Gerardo Gutiérrez

Oficina de Riesgos (36 años en la entidad)

Portal institucional

El portal institucional es el principal punto de acceso para que el proceso de transformación del ICETEX pueda ser comunicado a los usuarios y desde allí los beneficiarios puedan informarse y, por medio de la autogestión, puedan encontrar simplificación en sus procesos. Así, la creación de un nuevo portal apunta a la transformación digital de la entidad, que busca estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, los cuales hoy en día son un componente de gran importancia para que los ciudadanos se acerquen a la entidad con procesos de innovación y participación.

El nuevo portal tiene como fin ofrecer una serie de herramientas enfocadas a orientar al usuario. El objetivo es que, por medio de estas herramientas, se puedan fortalecer espacios de formación, se brinde mejor atención y los usuarios se conecten entre sí, de modo que su experiencia como beneficiarios del ICETEX no solamente abarque lo transaccional, sino que además trascienda a la constitución de una comunidad de ciudadanos que puedan conversar unos con otros.

La nueva plataforma cuenta con una arquitectura de información moderna, que permite tener capacidades técnicas para la gestión adecuada de contenidos y que garantiza un sitio con cumplimiento de normatividad de accesibilidad web. Además, se actualizó el portal web, con menús destacados como Transparencia, Participa y Atención al Ciudadano, en donde se puede disfrutar de una nueva estructura, con un lenguaje claro para el ciudadano. El nuevo portal institucional se encuentra a disposición de los usuarios desde octubre de 2021.

Portal transaccional

En la historia del ICETEX han existido varias rupturas de información a nivel interno y externo. La desconexión entre las áreas ha afectado al usuario, ya que la actualización de datos no se realizaba de manera oportuna y la información no era entregada al beneficiario de forma correcta. Así, con este nuevo portal se busca darles la oportunidad a todos los grupos de interés de que entren y obtengan gestión para sus trámites. De esta manera, al darle al usuario la capacidad de autogestionarse, se reducen tiempos de atención y se puede entregar información completa y oportuna, puesto que la zona transaccional estará conectada con todas las demás plataformas y permitirá revisar información y hacer solicitudes.

El recurso del ICETEX es la información, y este portal permitirá gestionarla de la mejor manera, convirtiéndose en un canal directo con los usuarios de la entidad. Esta es una plataforma segura que transformará la forma en que se realiza la mayoría de los trámites que hoy deben ser atendidos a través de canales de atención. La integración de ecosistemas tecnológicos ofrecerá un valor añadido y permitirá que los beneficiarios puedan realizar trámites en línea, gestionar novedades de sus créditos, actualizar sus datos, configurar sus productos, entre otras.

80 %

de los más de 200.000 nuevos usuarios del periodo 2020-2020 se financiaron con los nuevos fondos en administración del ICETEX.

“Este eje de la transformación ha permitido que toda la entidad entienda que puede mejorar sus procesos. No se han escatimado recursos para mejorar la operación y los cambios son evidentes. Principalmente, hemos visto un impacto en la tasa de los créditos, puesto que, al reducir la complejidad de los procesos, los tiempos y los costos de operación, el ICETEX puede ofrecer una tasa más baja.

Desde el área de tecnología se han desarrollado alrededor de 25 proyectos que han permitido alcanzar estos resultados. No obstante, los avances en el gobierno de datos han sido de los más relevantes, porque todas las áreas han reconocido que tienen información esencial y que deben apropiarse de ella para gestionarla correctamente y compartirla con toda la entidad. Hoy somos más conscientes de nuestro rol en el Instituto y se ha fortalecido el pensamiento colectivo. Hoy cada una de las áreas piensa en mejorar sus servicios a nivel general, no solo en solucionar los problemas que se puedan presentar sobre un caso particular”.

Óscar Baquero

*Vicepresidencia de Operación y Tecnología
(4 años en la entidad)*

“Lo que más resalto del proceso de transformación es que el ICETEX está dispuesto a escucharnos. Me parecen muy buenos los espacios que se han generado para que nosotros, los usuarios directos podamos compartir nuestras ideas y dudas sobre los planes para el futuro. Ya es otra cara la que tiene la entidad y vienen nuevos proyectos e innovación. Esto sirve para mejorar la educación superior en Colombia, el futuro de los jóvenes y la situación del país”.

Sherlin Rodríguez
Usuaría ICETEX



En cifras: más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras

- ▶ Tiempos de respuesta de PQRSD: 15 días en 2020 → **7 días** en 2021.
- ▶ Solicitudes diarias: 6.500 en 2019 → **13.000** en 2021.
- ▶ Canales de atención: 4 en 2019 (telefónico, presencial, escrito y online) → **12** en 2021 (telefónico, voicebot, presencial, SAV, escrito, chat, chatbot, videoatención, redes sociales y modo ON).
- ▶ **7.000** descargas desde el nuevo canal WhatsApp después de cinco meses de implementado.
- ▶ **20 %** más interacciones en redes sociales (2021 versus 2020)
- ▶ **90 %** de mejora en la calidad y oportunidad de la información entregada sobre el estado de cartera y cobranza.
- ▶ **43 %** de disminución en tiempos de otorgamiento y desembolso (120 días en 2019 → 68 días en 2021).
- ▶ **24 %** más créditos en zona rural, **16 %** más en regiones intermedias y **7 %** más en ciudades (2021 versus 2020).
- ▶ Más de **40.000** personas participaron en las ferias realizadas en 2021: más de **8.000** negociaciones de cobranza y **96 %** de resolutivead.
- ▶ Más de **45.000** estudiantes participaron en algún programa de Comunidad ICETEX en 2021.

¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras?

Si bien se han logrado grandes avances para orientar a usuarios y sus familias en la toma de decisiones, y para acompañar a los beneficiarios de la entidad durante todo su proceso formativo, el proceso de transformación aún no termina. Es importante continuar promoviendo el acceso, la permanencia y la graduación de los jóvenes colombianos en el sistema de educación superior y la formación en el exterior, fomentar su graduación oportuna y facilitar el tránsito de los egresados al mundo laboral por la vía del emprendimiento o la empleabilidad como una herramienta de movilidad social.

Para lograr lo anterior, el Instituto continúa trabajando por consolidar y ampliar los programas y rutas de Comunidad ICETEX en el antes, el durante y el después de la trayectoria educativa del estudiante. En esa

medida, se adelantan, en conjunto con las IES y otros actores, acciones de orientación en materia socioocupacional, nivelación de competencias, educación financiera y desarrollo de procesos de empleabilidad y/o emprendimiento que faciliten el tránsito a la vida productiva de los beneficiarios.

De igual forma, el ICETEX sigue identificando áreas de mejora e implementando proyectos para dar solución a las necesidades de los usuarios. En particular, es importante continuar reduciendo los tiempos de aprobación de los créditos y mejorando el proceso de capacitación de los asesores, para que brinden la mejor atención a los beneficiarios y sean diligentes y efectivos en los procesos. Asimismo, se espera que en 2022 se logre realizar el 100 % de los trámites y servicios a través del Portal Único Transaccional, permitiendo la autogestión de los beneficiarios y reduciendo las PQRS recibidas. Y, adicionalmente, se busca descentralizar el otorgamiento de los servicios de la entidad, ampliándolos de las ciudades principales a los municipios intermedios o rurales dispersos.





MEJORES CONDICIONES EN TASAS DE INTERÉS Y FORMAS DE PAGO PARA TODOS

Los requerimientos de los usuarios se enfocan en la necesidad de revisar y diversificar las fuentes de recursos del ICETEX, de manera que sea posible mejorar las condiciones de las líneas de crédito en términos de las tasas de interés que deben asumir, de los plazos y las formas de pago. Esto se debe a una preocupación por disminuir la carga financiera que enfrentan los beneficiarios de la entidad y flexibilizar las condiciones existentes.

¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos?

Para dar respuesta a estas solicitudes, el ICETEX se transformó desde un eje esencial que se denominó “Financiación y características del portafolio de servicios”. Este eje busca responder a los requerimientos de generación de nuevas fuentes de financiación que impacten el costo financiero y los intereses de los créditos; reestructuración de la gestión de crédito y cartera en función del proyecto de vida del estudiante y el egresado; y creación de estrategias de condonación de deudas e intereses, atendiendo a las problemáticas y situaciones particulares de los estudiantes. La tabla 2 resume los principales cambios que se han realizado en este eje de transformación.



Tabla 2. Principales cambios para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos

Eje de transformación “Financiación y características del portafolio de servicios”	
Antes	Hoy
Poca variedad en las fuentes de recursos para financiar los programas de acceso a la educación superior.	Emisión de bonos sociales y ordinarios: diversificación de las fuentes de recursos para ampliar el programa de créditos y mejorar las condiciones y características del portafolio actual (reducción gradual y responsable de las tasas de interés).
El modelo de pagos no tiene en consideración el nivel de ingresos de los beneficiarios y, en ocasiones, la obligación mensual genera una carga de repago muy alta.	Financiación Contingente al Ingreso (FCI): sistema de financiación en el que la recolección de la deuda se basa en la capacidad de pago del beneficiario, lo que permite suavizar el consumo y ofrecer aseguramiento para el estudiante.
Inexistencia de beneficios sobre el reporte negativo en los Bancos de Datos luego de pagar las obligaciones en mora.	Ley de Borrón y Cuenta Nueva para los deudores que paguen las cuotas vencidas.
Rigidez en el Reglamento de Cobranza y Cartera que no permite estudio de casos especiales.	Nuevos mecanismos de normalización de cartera y modificación del Reglamento de Cobranza y Cartera, lo cual permite el estudio de casos especiales y ofrecer distintas alternativas para aliviar la carga financiera de los usuarios.
Entrega de créditos con codeudor.	Fondo de Garantías Codeudor: alternativa de otorgamiento de créditos sin requerimiento de codeudor.

Fuente: Elaboración propia

Avances logrados en el eje de transformación “Financiación y características del portafolio de servicios”

En el marco de la transformación de la entidad, el ICETEX ha definido diversas estrategias para diversificar su portafolio e identificar fuentes de financiación que garanticen su sostenibilidad financiera y la generación de valor económico y social para el país,

a través del acceso, permanencia y graduación en el sistema de educación superior de la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico. En este sentido, se han realizado avances en la diversificación de las fuentes de fondeo y la provisión de soluciones tecnológicas que fortalezcan la operatividad del Instituto y se mantengan en el tiempo. A continuación se presentan los principales cambios de la entidad en este sentido.

Emisión de bonos sociales y ordinarios

En diciembre del año 2020 se llevó a cabo, por primera vez en Colombia, una emisión de bonos sociales para la educación superior. Esta es una iniciativa del ICETEX para encontrar nuevas y mejores fuentes de recursos, con el fin de financiar sus programas de acceso a la educación superior y garantizar el avance en la ruta para una reducción gradual y responsable las tasas de interés vigentes.

Esta nueva fuente de financiación le permite al Instituto diversificar sus recursos y contar con los medios suficientes para ampliar su programa de créditos y mejorar las condiciones y características de su portafolio actual de servicios. Además, esta primera emisión social respondió al propósito de la entidad de priorizar a la población económicamente vulnerable y aquella con mérito académico, en todas

las regiones y estratos socioeconómicos del país. La emisión contó con el acompañamiento de la bolsa de valores de Colombia y la asesoría de Banca de Inversión Bancolombia y Valores Bancolombia. **El monto de la emisión alcanzó \$364,000 millones, los cuales fueron adquiridos por las principales entidades del país y cuentan con el respaldo de la calificación AAA otorgada por Fitch Rating.**

Adicionalmente, en 2021 se aprobó la estrategia de optimización del pasivo a partir de la emisión de bonos ordinarios, los cuales se ofrecen en el mercado nacional de capitales. Mediante este instrumento, el ICETEX obtiene recursos para la sustitución del pasivo, con el fin de reducir su costo y optimizar la estructura financiera del Instituto, lo cual se traduce en el mejoramiento de las condiciones y características del portafolio actual de servicios.

Impacto de la emisión de bonos sociales y ordinarios

- ▶ Reducción de tres puntos porcentuales en el indicador de endeudamiento del ICETEX (con respecto a 2020).
- ▶ Alivio de caja para 2022 de más de \$45.000 millones.
- ▶ Reducción de la tasa de interés al IPC + 7,5 para 2022.
- ▶ Reducción de \$494.000 millones en las obligaciones bancarias con organismos internacionales en 2021.
- ▶ Calificación AAA otorgada por Fitch Ratings, sustentada en los siguientes atributos del ICETEX:

- Capacidad y propensión de soporte que recibiría del Gobierno nacional en caso de ser necesario, dada su naturaleza especial, otorgándole capital sólido.
- Direccionamiento estratégico y objetivos enfocados al fomento de la educación superior en el país.
- Reinversión de 30 % de la utilidad del ejercicio de cada periodo para robustecer la capacidad patrimonial.
- Perfil de liquidez holgado y estable debido a plazos amplios y tasa fija de los préstamos con el Banco Mundial.
- Los préstamos del Banco Mundial que constituyen un porcentaje alto del pasivo de la entidad están respaldados por garantía estatal.

Al cierre de la vigencia 2021, el Instituto había obtenido recursos por \$817.602 millones como pasivos financieros relacionados con títulos de inversión, asociados específicamente a nuevas emisiones de bonos. Lo anterior permitió apalancar el crecimiento de la cartera del instituto para la vigencia y optimizar el pasivo para financiar la demanda en educación superior en Colombia. De esta manera, el ICETEX se convierte en un emisor recurrente de bonos sociales y ordinarios, lo que le permitirá fortalecer su estructura a mediano y largo plazo, garantizando así su respaldo a las futuras generaciones de estudiantes.

Financiación Contingente al Ingreso (FCI)

En un esquema tradicional de crédito, los pagos que deben realizar los beneficiarios no tienen en consideración su nivel de ingresos y, en muchas ocasiones, la obligación mensual genera una carga de pago muy

alta, la cual aumenta si el ingreso del beneficiario disminuye. Así, los estudiantes económicamente menos favorecidos (menos informados sobre los retornos de la educación superior y con menor capacidad para absorber el riesgo financiero) son los más afectados.

Para alcanzar un nivel eficiente de inversión en capital humano se necesita un sistema de financiación que permita suavizar el consumo y ofrezca aseguramiento para el estudiante: esto es, la Financiación Contingente al Ingreso (FCI). En este modelo, el pago depende de los ingresos futuros del beneficiario de la financiación, de forma que la recolección de la deuda esté basada en su capacidad de pago. Además, este tipo de financiación permite disminuir costos administrativos para la recolección (no cobranza) y administración. La tabla 3 muestra las principales diferencias entre el modelo FCI y el crédito tradicional.

Tabla 3. Diferencias entre el modelo FCI y el crédito tradicional

FCI	Crédito tradicional
<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos solo se realizan después de que el ingreso del beneficiario supera un umbral determinado. • Lo que es fijo es el porcentaje del ingreso destinado al pago. • Lo que es variable es el periodo en que se paga la obligación. • El porcentaje del ingreso destinado al pago de deuda disminuye si existe una condición adversa que reduzca los ingresos del beneficiario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica un pago nominal por mes durante un periodo de tiempo determinado. • Lo que es fijo es el periodo de tiempo en que debe pagarse la obligación. • Lo que es variable es el porcentaje del ingreso que el beneficiario del crédito debe pagar. • El porcentaje del ingreso destinado al pago de deuda incrementa si existe una condición adversa que disminuya los ingresos del beneficiario.

Fuente: Elaboración propia

Bajo el Modelo de Financiación Contingente al Ingreso, quienes no tengan empleo o perciban un ingreso igual o menor a un SMMLV, no deberán realizar sus pagos y su crédito con el ICETEX no entrará en mora.

A nivel internacional, Australia fue el país pionero en la implementación de este sistema en 1989, que posteriormente se implementó en Nueva Zelanda, Sudáfrica, Inglaterra, Hungría, Tailandia, Corea del Sur, Países Bajos y Malasia. El proceso en cada país ha sido diferente, pero en general se han observado resultados satisfactorios, evidenciados en un aumento de las tasas de matrícula y en beneficios para las personas de ingresos más bajos, quienes pagan menos que las personas con ingresos más altos.

En Colombia, con la aprobación por parte del Congreso de la República de la Ley de Presupuesto General de la Nación para la vigencia 2022 (Ley 2159 de 2022), el país da un paso fundamental para ofrecer el modelo FCI a los beneficiarios del ICETEX. Si bien este sistema ya se había autorizado como instrumento de financiación de la educación superior (Ley 1911 de 2018), la Ley excluía al ICETEX y no permitía que los usuarios se beneficiaran de este modelo.

Bajo este modelo, los usuarios del ICETEX harán el pago de su obligación siempre y cuando perciban ingresos y estos sean superiores a un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV). Por su parte, quienes no tengan empleo o perciban un ingreso igual o menor a un SMMLV, no deberán realizar sus pagos y no entrarán en estado de mora con su crédito. Igualmente, este modelo permite que el usuario del ICETEX, mientras se encuentre cursando sus estudios financiados, no pague su obligación.

La cuota de quien se acoja a este tipo de financiación no superará el 19 % de su ingreso mensual. Asimismo, este esquema establece que los pagos sean deducidos por parte de los empleadores a los que los beneficiarios del ICETEX presten sus servicios. Además, se realizarán recaudos hasta que se completen los pagos de los recursos entregados como apoyo para realizar los estudios, lo cual en ningún caso podrá exceder los 20 años. Si transcurrido este periodo no se logra el recaudo total de los recursos adeudados,

la obligación se dará por terminada. Así, este nuevo esquema elimina conceptos como el estado de mora, la cartera castigada, la cobranza y los reportes en centrales de riesgo.

Luego de la promulgación de la Ley de Presupuesto General de la Nación 2022, iniciará un periodo de máximo seis meses para la reglamentación, por parte del Gobierno nacional, de este nuevo mecanismo de pago para las nuevas obligaciones contraídas con el ICETEX que soliciten de manera voluntaria este esquema.

Las ventajas de la FCI

- ▶ Acceder a esta opción de pago es completamente voluntario.
- ▶ Si el usuario se encuentra desempleado no debe realizar ningún pago y esto no afecta su reporte ante las centrales de riesgo e información financiera (no afecta su reputación crediticia).
- ▶ Alivia la carga de pago del usuario, lo que se traduce en tranquilidad financiera y emocional.
- ▶ Si después de 20 años el usuario no ha pagado la totalidad de la deuda, esta queda cancelada.

Desde marzo de 2020, el ICETEX no realiza reportes negativos en centrales de información financiera. Sin embargo, los reportes positivos (de quienes se hayan puesto al día o extinguido su deuda) se han realizado sin interrupción.

“La transformación ha resaltado la vocación social del ICETEX. La entidad trabaja para los usuarios y ellos esperan mucho de nosotros, por eso los cambios han sido necesarios. Al ponerse en los zapatos del estudiante se ha modificado la forma en que se les brinda asesoría, porque esta no puede ser generalizada, sino que debe responder a las inquietudes de cada uno, para que puedan tomar decisiones acertadas.

También se han hecho cambios en el proceso de cobro. Antes, ante un caso de mora, el ICETEX enviaba a los abogados, pero eso ya no es así. La entidad entendió que hay muchos casos de usuarios que quieren pagar, pero que no pueden hacerlo porque, por ejemplo, no tienen trabajo, entonces se han ofrecido opciones de alivios y nuevas formas de pago. Así, mecanismos como la Financiación Contingente al Ingreso serán muy útiles para brindar alternativas a los usuarios y continuar apoyándolos en el desarrollo de sus proyectos de vida”.

Xenia Poveda
Oficina de Relaciones Internacionales
(40 años en la entidad)

195.037

personas se beneficiaron del plan de auxilios educativos instaurado por el Gobierno nacional para usuarios del ICETEX afectados por la pandemia (Auxilios COVID-19).

Ley de Borrón y Cuenta Nueva

La Ley 2157 (2021), “Por medio de la cual se modifica y adiciona la Ley Estatutaria 1266 de 2008, y se dictan disposiciones generales del habeas data con relación a la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”, en su artículo 9, parágrafo 4, establece que para los deudores y codeudores que tengan obligaciones crediticias con el ICETEX que paguen las cuotas vencidas o que extingan sus obligaciones objeto de reporte, dentro de los doce meses siguientes a la entrada en vigencia de la ley, el dato negativo les deberá ser retirado inmediatamente de los bancos de datos.

Cabe resaltar que, desde marzo de 2020, el ICETEX no realiza reportes negativos en centrales de información financiera. Sin embargo, los reportes positivos (de quienes se hayan puesto al día o extinguido su deuda) se han realizado sin interrupción.

“Decir que las personas quedan embargadas con el ICETEX es un mito. El ICETEX me dio la oportunidad para estudiar, porque no tenía recursos para pagar después de terminar el primer semestre. Mucha gente me decía que no lo hiciera porque me iba a endeudar para toda la vida, pero eso no es así. El ICETEX te quiere ver triunfar y gracias a eso estudié. Ahora mi hija está a punto de graduarse y con el ICETEX puedo tomar un segundo crédito para ella”.

John Rivera Atencia
Usuario ICETEX

Medidas de cartera

Con el fin de implementar nuevos mecanismos de normalización de cartera y modificar el Reglamento de Cobranza y Cartera del ICETEX, y teniendo en cuenta las recomendaciones planteadas por los diferentes grupos de interés en la Mesa de Diálogo, la entidad ha empezado a ofrecer distintas alternativas para aliviar la carga financiera de los usuarios:

1. Cuando la cartera se encuentra al día

- a. *Ampliación de plazo*: posibilidad de ampliar el número de cuotas del plan de pagos vigente con el fin de disminuir el valor de la cuota que se debe cancelar.
- b. *Prórroga*: interrupción temporal de pagos que se otorga máximo por dos periodos de seis meses cada uno, consecutivos o no.
- c. *Cambio de fecha límite de pago*: modificación de la fecha límite de pago de las cuotas mensuales.

2. Cuando la cartera se encuentra en mora

- a. *Suspensión del crédito educativo en época de estudios*: se refiere al no paso al cobro del crédito educativo una vez terminado el programa académico o si el estudiante decidió no continuar con sus estudios y se encuentra en situación de desempleo. La suspensión se otorga por un periodo de seis meses, prorrogables por seis más.
- b. *Interrupción temporal de pagos*: se puede dar una vez terminado el programa académico para los jóvenes que no hayan logrado vincularse laboralmente o presenten alguna enfermedad grave. Se otorga máximo por dos periodos de seis meses cada uno, consecutivos o no durante esta etapa.
- c. *Refinanciación*: alternativa mediante la cual se modifica el plazo y el valor de la cuota inicialmente pactada, con el fin de regularizar la totalidad de la obligación, siempre y cuando el crédito

se encuentre en etapa de amortización y no haya alcanzado mora superior a 90 días en los últimos seis meses. Se puede conceder un plazo adicional al establecido en el plan de pagos vigente de hasta 48 meses.

- d. *Acuerdos de pago para obligaciones con mora de 31 a 90 días*: el ICETEX puede suscribir acuerdos de pago tendientes a normalizar estas obligaciones.

3. Cuando la cartera se encuentra en mora superior a 90 días

- a. *Extinción*: pago del total de la obligación en el plazo de un mes. Se puede conceder un descuento de intereses corrientes, mora y otros conceptos, excepto el aporte al fondo de contingencias de invalidez y muerte, hasta de 80 %.
- b. *Normalización*: alternativa mediante la cual el beneficiario cancela la totalidad del saldo vencido en un plazo de hasta un mes. Se puede conceder un descuento de intereses corrientes, mora y otros conceptos, excepto el aporte al fondo de contingencias de invalidez y muerte, hasta por 70 %.
- c. *Refinanciación*: alternativa mediante la cual se modifica el plazo y el valor de la cuota inicialmente pactada, a fin de regularizar la totalidad de la obligación.

4. Políticas de normalización especiales

Para la cartera castigada o con saldo total inferior a 10 SMMLV, o en proceso de insolvencia de persona natural no comerciante, en proceso de liquidación patrimonial o con fallecimiento de alguno de los padres del titular del crédito con posterioridad a la fecha de otorgamiento o con enfermedad grave del titular del crédito o población especial, se puede acceder a la condonación de hasta 100 % de intereses corrientes y moratorios.

5. Cartera en cobro jurídico

Pago del saldo total en máximo 48 meses; contempla la condonación de intereses corrientes y moratorios

6. Auxilios COVID-19 (ver sección III)

Por otro lado, se han realizado avances en el nuevo modelo de recuperación de cartera, y en 2021 se incorporaron los siguientes servicios:

- *Transformación en el relacionamiento con los usuarios al utilizar un lenguaje más cercano que entienda las necesidades del usuario y brinde alternativas.* Para esto se ha fortalecido el proceso de capacitación de los asesores, de manera que se afiancen sus habilidades de comunicación asertiva, empatía y uso de vocabulario cercano a los usuarios.
- *Personal experto:* cada campaña cuenta con un psicólogo, un diseñador gráfico y dos científicos de datos que pueden asesorar todo el proceso.
- *Nuevos canales de contacto:* se han implementado nuevos servicios como chat, línea virtual, mensajes de texto de doble vía, servicio de devolución de llamada, respuesta de voz interactiva y *landing page*.
- *Estabilización y seguimiento para la mejora de los bots que apoyan las actividades del Grupo de Cartera:* generación de recibos de pago, reportes a las centrales de información crediticia, boletín de deudores morosos del Estado, generación de paz y salvos y notificaciones preventivas por mora.

“Antes no existía un portafolio de servicios que de verdad contribuyera a los colombianos. El ICETEX ofrecía líneas de crédito estándar, sin preocuparse de que fueran útiles para los usuarios. Antes no existía un portafolio amplio ni verdaderas opciones para los beneficiarios, así que los jóvenes debían escoger entre lo poco que se les ofrecía, con tasas altas y sin beneficios adicionales. Además, nos dedicábamos a atender a la gente como robots y no había una preocupación por que el usuario entendiera cómo funcionaban los créditos, por eso se presentaban tantas dudas y reclamos. Hoy todo eso ha cambiado, la comunicación asertiva y el brindar opciones diferenciadas a los usuarios están marcando un antes y un después para la entidad”.

William Barreto

Oficina de Relaciones Internacionales (24 años en la entidad) (40 años en la entidad)

Cambios codeudor

En el marco de la transformación del ICETEX se consolidó la alternativa de otorgamiento de créditos sin requerimiento de codeudor. Así, en 2021 se reglamentó el Fondo de Garantías Codeudor, con el objeto de cubrir los riesgos de los créditos otorgados a aquellos estudiantes que no tengan la posibilidad de contar con la figura de codeudor y cumplan con las condiciones de elegibilidad. De igual forma, se avanzó en la entrega de créditos sin codeudor en el marco del plan de Auxilios COVID-19 (ver sección III).

Además, hay mayor facilidad en el otorgamiento de las líneas de crédito pregrado país y posgrado país sin codeudor, mediante la implementación de un nuevo modelo de riesgos para esta línea.

Otras medidas

Se han estructurado iniciativas basadas en la generación de ventajas competitivas a partir de la implementación de nuevos proyectos:

- La implementación de la estrategia de InHouse Banking, que tiene por objeto optimizar los procesos y la producción de información en tiempo real. Esto se hace consolidando convenios, alianzas y esquemas de administración, operación y desembolso de recursos administrados por el ICETEX a través de nuevas herramientas provistas por medio de convenios de reciprocidad con las entidades financieras, y por socios estratégicos.
- El análisis de fuentes de financiación para la colocación de nuevos créditos y la optimización de la estructura financiera del Instituto, y la apertura de cupos de endeudamientos que permitan ahondar en la diversificación de fuentes de fondeo.
- El análisis y estructuración de la titularización de cartera como vehículo de apalancamiento, y la identificación de los requerimientos legales para su implementación como herramienta para la ampliación de la cobertura en educación superior.

“El cambio fundamental de la transformación del ICETEX ha sido centrarse en el usuario y preocuparnos por entender sus necesidades. Antes lo hacíamos, pero este no era el eje principal, ahora lo entendemos para acompañarlo durante su proceso y eso hace que cambiemos toda nuestra cadena de valor. Ahora buscamos brindar alternativas y opciones al usuario, porque las condiciones socioeconómicas son variables y más aún cuando atendemos población vulnerable. Además, buscamos que el usuario se entere de las opciones que tiene, porque antes esto no se divulgaba. A nivel del proceso de recuperación de cartera, es importante buscar empatía y ponerse en los zapatos del otro, sin ser agresivos ni invasivos. El usuario es el centro de nuestra gestión y por eso buscamos brindarle alternativas”.

María Victoria Camargo
Dirección de Cobranza
(14 años en la entidad)

“Accedí a un crédito Tú Eliges con 0 % de interés durante la carrera y estudié con la tranquilidad de no tener que pagar cada semestre. Un año después de terminar mis estudios, comencé a pagar mis cuotas, que son muy razonables, y luego me di cuenta de que había varias opciones para condonar la deuda. Hoy tengo 25 % de descuento por haber terminado mi carrera. Esto muestra que hay muchas opciones dentro del ICETEX para poder avanzar y estudiar. Por eso, siento que soy testimonio de que el ICETEX sí ayuda a sus usuarios”.

Yénifer Córdoba Bedoya
Usuaría ICETEX

88 %

de los **usuarios de Icetex** cuentan con subsidio a la tasa de interés o son susceptibles a algún tipo de condonación parcial o total de su crédito o acceso a beca.

¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago para todos?

El ICETEX continúa trabajando para brindar mejores condiciones a sus usuarios y lograr una reducción gradual y responsable de las tasas de interés. Para seguir avanzando en ese proceso, es importante continuar con la emisión de bonos sociales y ordinarios (se espera realizar una nueva emisión en 2022) y mantener las nuevas medidas de cartera y el Fondo de Garantías Codeudor, estrategias que han permitido ofrecer mejores opciones de acceso y permanencia a la educación superior para todos los usuarios.

En junio de 2022 se espera finalizar y publicar la reglamentación del mecanismo FCI, para que los usuarios de la entidad puedan comenzar a acceder a este beneficio. De igual forma, se dará apertura a la primera convocatoria mediante el modelo ICETEX a tu Medida 2022, la cual ofrece más claridad en las opciones de crédito disponibles y mejores opciones para acceder a los servicios de la entidad.

IV. ALIVIOS Y ESTÍMULOS CUANDO SEAN NECESARIOS

Los usuarios del ICETEX han manifestado la necesidad de aliviar las cargas financieras cuando se presentan situaciones adversas como desempleo, salarios bajos en relación con los planes de amortización, mora debido a la línea de crédito escogida, o cuando se presentan situaciones de fuerza mayor. En este sentido, es indispensable realizar ajustes en las políticas de cobro para reconocer estas situaciones y brindar opciones a los usuarios.

¿Cómo se ha transformado el ICETEX para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios?

Para atender este llamado de los usuarios, el ICETEX se transformó desde un eje esencial que se denominó “Plan de alivios e incentivos”. Este eje permite reconocer que el funcionamiento de la entidad a lo largo de los años ha generado consecuencias no

deseadas para algunos de sus usuarios, quienes han desmejorado su bienestar al enfrentarse a condiciones adversas no esperadas. Así, los alivios se convierten en una herramienta para atender esas situaciones, ser solidarios y ayudar a los que más lo necesitan. Adicionalmente, los incentivos permiten fomentar comportamientos de excelencia en los jóvenes, de manera que puedan aprovechar al máximo su paso por las IES y se fortalezcan los índices de permanencia y graduación.

De este modo, con el fin de aliviar la carga financiera sobre los usuarios y tener en cuenta cambios en su situación económica, académica, social y/o familiar, este eje se enfoca en la puesta en marcha de planes especiales para atender a quienes se encuentran en dificultades con sus obligaciones. La tabla 4 resume los principales cambios que se han realizado en este eje de transformación.

Tabla 4. Principales cambios para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios

Eje de transformación “Plan de alivios e incentivos”	
Antes	Hoy
Inexistencia de auxilios para los beneficiarios.	Auxilios COVID-19 para los beneficiarios afectados por la pandemia.
Oferta reducida de estímulos para los usuarios.	Nuevos alivios y estímulos para los estudiantes que presenten excelencia académica, aportes en la construcción o apropiación social de nuevo conocimiento, o buen comportamiento de pago.
Pocas alternativas para los estudiantes que no culminen sus estudios dentro del tiempo establecido.	Nuevas medidas para los estudiantes que no hayan terminado sus estudios durante el tiempo establecido o los hayan abandonado y deseen retomarlos: Ser Pilo Paga Rezagado, Volvamos a Clase, giros adicionales y cambio de línea.

Fuente: Elaboración propia

Avances logrados en el eje de transformación “Plan de alivios e incentivos”

Con un enfoque en el usuario, para el ICETEX es muy importante aliviar la carga financiera derivada de los créditos educativos cuando se han presentado situaciones de fuerza mayor o cambios en la calidad de vida de los beneficiarios, en especial en contextos como el de la pandemia derivada del covid-19. Para dar respuesta a estas circunstancias, se han implementado las estrategias que se presentan a continuación.

Auxilios COVID-19

En el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica, el Gobierno nacional instauró un plan de auxilios educativos para los beneficiarios del ICETEX afectados por la pandemia del covid-19. De

acuerdo con el Decreto 467 (2020), las medidas establecidas fueron: interrupción temporal de pagos sin cobro de intereses, reducción transitoria de las tasas de interés, ampliación de plazos en los planes de amortización y otorgamiento de nuevos créditos sin codeudor. Posteriormente, el Decreto 662 (2020) creó el Fondo Solidario para la Educación, con el fin de mitigar la extensión de los efectos de la crisis en el sector educativo y apalancar, entre otros, este plan de auxilios.

Como muestra la tabla 5, al 31 de diciembre de 2021 se habían entregado 211.196 auxilios por un valor de \$196.000 millones, los cuales beneficiaron a 195.037 personas. La mayoría de las personas beneficiadas (42 %) accedieron a beneficios por interrupción temporal de pagos sin cobro de intereses. Además, la mayor proporción de beneficiarios fueron mujeres y personas pertenecientes a estratos 1, 2 y 3.

Tabla 5. Personas beneficiadas y auxilios aplicados

Tipo de auxilio	Personas	Auxilios aplicados
Interrupción temporal de pagos	82.696	95.615
Reducción de tasa al IPC	62.810	66.018
Ampliación de plazo	35.225	35.257
Crédito sin codeudor	14.306	14.306
Total	195.037	211.196

Fuente: ICETEX, diciembre de 2021

Es importante tener en cuenta que en estos auxilios la tasa de interés es asumida por la Nación, con cargo a los recursos que los decretos han establecido para ello. De esta manera, la medida representa una extensión del subsidio de tasa que ya otorga el Gobierno nacional y que beneficia a 84,7 % de los más de 915.000 usuarios del ICETEX (quienes no pagan tasa de interés, porque disfrutaban del subsidio de tasa o tienen un crédito condonable).

211.196

auxilios entregados en el marco del estado de emergencia derivado de la pandemia, por un valor de \$196.000 millones.

“Con la llegada de la pandemia fue muy difícil asumir los gastos de la carrera. Por las noticias y las publicaciones en internet me enteré de los auxilios que estaba ofreciendo el ICETEX y decidí acceder a ellos, puesto que no era fácil pagar las cuotas mensuales. Me comuniqué a la línea de atención de la entidad y pregunté por el proceso, luego envié una carta con la solicitud y me respondieron por correo que no me iban a cobrar las cuotas. Agradezco al ICETEX por estar pendiente de las necesidades de sus usuarios y por dar estas facilidades que son un alivio para las personas”.

José Manuel Castro
Usuario ICETEX

Alivios y estímulos

En el marco de la Ley 2155 (2021) (Ley de Inversión Social), el ICETEX está adelantando una propuesta de decreto que permita reglamentar los incisos 3 y 4 del artículo 27 y establezca planes de estímulo y alivio para los usuarios de la entidad. Se plantea entregar estos estímulos teniendo en cuenta la excelencia académica del estudiante (resultados obtenidos en las pruebas Saber Pro o su equivalente), sus aportes en la construcción o apropiación social de nuevo conocimiento (según los registros en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación), su comportamiento de pago (no haber incurrido en mora entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la fecha del otorgamiento del estímulo), y por pronto pago (pago de por lo menos 50 % de las obligaciones vigentes al momento de acceder al estímulo).

Estos estímulos y alivios se otorgarán mediante convocatorias, para las cuales se definirá tanto la fuente y el monto de los recursos, como los criterios aplicables en el proceso de selección y otorgamiento de los estímulos, esto con el fin de garantizar su realización y su materialización.

Otras medidas

En los últimos años se ha consolidado la implementación de otras medidas como las siguientes:

- *Ser Pilo Paga (SPP Rezagado)*: dirigida a estudiantes del programa Ser Pilo Paga que se hayan retrasado en sus estudios y que tengan pendientes cuatro o menos semestres para su graduación.
- *Volvamos a Clase*: esta línea se lanzó en alianza con distintas IES y como parte de las acciones de transformación de la entidad, con el fin de facilitar el regreso de los estudiantes de pregrado que por diferentes motivos tuvieron que abandonar sus estudios de educación superior. Esta es una línea de crédito reembolsable a mediano plazo, con un pago del 30 % durante la etapa de estudios y del 70 % restante luego

de la graduación. Cuenta con condiciones especiales como tasa de interés preferencial y descuentos en matrículas por parte de las IES.

- *Más Colombiano que Nunca*: es una alternativa con la que los usuarios tendrán la oportunidad de realizar estudios 100 % virtuales con descuentos de hasta 30 % de la matrícula. Esta modalidad especial está dirigida a jóvenes priorizados de 16 territorios, tiene una tasa de interés subsidiada y apoyo de sostenimiento. Además, para su financiación, es posible pagar 10 % del crédito durante estudios y el porcentaje restante (90 %) después de la graduación.
- *Giros Adicionales*: posibilidad de tener giros adicionales si el beneficiario de los créditos educativos ya hizo uso de todos los giros de su plan original. Anteriormente, los jóvenes disponían en promedio de diez giros corrientes y dos adicionales para finalizar su plan de estudios. Este alivio surge como una opción para aquellos usuarios que enfrentan dificultades mientras estudian, que desean adelantar procesos de doble titulación o internacionalización, o que necesitan el alivio por otras razones de fuerza mayor.
- *Cambio de Línea*: este alivio permite el cambio de línea de crédito a usuarios que se encuentren estudiando su pregrado y cuenten con una financiación en la que deben realizar pagos en su etapa de estudios. Ellos deben encontrarse al día con su cartera o presentar una mora menor de 180 días. Así, bajo esta modalidad, el usuario elige la línea que mejor se adapte a sus condiciones económicas, teniendo en cuenta que debe cumplir con la totalidad de requisitos de la modalidad seleccionada.

El ICETEX adelanta una propuesta de decreto para entregar estímulos y alivios a los usuarios de la entidad, según criterios como excelencia académica, aporte a la construcción social de conocimiento o comportamiento de pago.

“El proceso de transformación ha sido muy importante porque ha permitido que el ICETEX vuelva a su esencia: los usuarios. Con la transformación se ha logrado una cercanía con los estudiantes, se los ha escuchado y se ha cambiado la manera en que se atienden sus necesidades; ahora no solo los orientamos sobre nuestro portafolio de servicios, sino que los acompañamos durante su proyecto de vida.

Este proceso se ha vuelto más importante a raíz de la pandemia, puesto que los beneficiarios se vieron afectados por la emergencia sanitaria y no fue sencillo pagar los créditos. El trabajo de la entidad en este contexto ha sido una hazaña, porque se lograron muchas cosas, como la implementación de los auxilios, que permitió que muchas personas recibieran alivios en sus condiciones. Además, los estímulos por excelencia, aportes a la gestión de nuevo conocimiento o buen comportamiento de pago serán de gran ayuda y servirán de motivación para que más jóvenes puedan acceder a la educación superior”.

Jacqueline Palomino
*Vicepresidencia de Fondos en
 Administración (23 años en la entidad)*

“Gracias al ICETEX estoy cumpliendo mis metas y tengo una beca de Generación E. El mito que más escuchaba sobre la entidad era que si uno adquiría un préstamo, luego de terminar los estudios tenía que pagar casi el doble de lo prestado y que tomaba toda una vida hacerlo. Eso me daba mucho miedo, pero ahora me doy cuenta de que no es así. El ICETEX tiene otros servicios, como la beca a la que yo pude acceder. Ahora que soy beneficiaria, veo que el ICETEX ha cambiado, tiene otras ideas y quiere ayudar a la juventud”.

Cherly Yulizza Riascos Tenorio
Usaria ICETEX

nancieras y ofrecerles alternativas ante situaciones de fuerza mayor. Además, reconocer buenos comportamientos como la excelencia o el pronto pago ofrece una motivación para que ellos continúen en su proceso formativo y lo culminen exitosamente. Por lo anterior, en 2022 el ICETEX dará apertura a la primera convocatoria de estímulos y alivios, dando cumplimiento a los compromisos adquiridos en la Mesa de Diálogo. Finalmente, es importante estudiar nuevas opciones de condonación de créditos para continuar motivando a los estudiantes y reconocer esfuerzos académicos.

¿Cómo continúa el proceso de transformación para brindar alivios y estímulos cuando sean necesarios?

Es fundamental continuar buscando nuevas estrategias para ayudar a los usuarios a aliviar sus cargas fi-

82.696

beneficiados durante la pandemia con la medida de interrupción temporal de pagos sin cobro de intereses.

Eje transversal a los tres asuntos críticos: “Gobernanza y estructura”

Los usuarios del ICETEX han resaltado la necesidad de adoptar mejores prácticas de gestión en la entidad y realizar ajustes en la estructura organizacional y mejoras en las acciones de relacionamiento con sus públicos de interés. Esto teniendo en cuenta que la estructura tradicional no permite que la entidad funcione bajo los principios de darles voz a los usuarios e implementar nuevos mecanismos de escucha y trabajo en territorio.

Durante mucho tiempo, el ICETEX funcionó bajo un modelo tradicional en el que se priorizaba la gestión financiera de la entidad, antes que el cumplimiento de su función social. Así, para transformar el paradigma bajo el cual trabajaba el Instituto, mejorar los procesos de gestión para poner en el centro de la entidad al usuario, y dar soporte a los cambios que buscan resolver los asuntos críticos tratados anteriormente, se ha realizado una propuesta de rediseño organizacional para el ICETEX.

El enfoque de esta propuesta es el cambio del paradigma sobre la concepción de la población objetivo: los jóvenes no pueden ser concebidos como sujetos de financiación de alto riesgo (lo que sucede bajo un enfoque tradicional donde prima la gestión financiera), sino que deben ser entendidos como personas con un alto nivel de motivación, que con la debida orientación y acompañamiento antes, durante y después de su proceso de formación en la educación superior, alcanzan exitosamente sus proyectos de vida, realizan aportes responsables a los procesos de desarrollo del país y, finalmente, cumplen con sus obligaciones financieras, comprendiendo que con estas últimas contribuyen a un círculo virtuoso que favorece a las siguientes generaciones.

De este modo, al comprender las dos vocaciones de la entidad (social y financiera), se torna relevante

modificar la gestión de los procesos y la cadena de valor, poniendo en el centro a su población objetivo, los jóvenes, en lugar del cumplimiento de los procesos financieros previamente establecidos.

Bajo este enfoque, es importante: **1) fortalecer la gestión territorial del ICETEX para que pueda atender a los jóvenes bachilleres y facilitar su acceso a la educación superior**, incrementando la presencia territorial del Instituto y brindando una oferta diferencial de servicios; **2) fortalecer el acompañamiento a los beneficiarios durante sus procesos de formación, promoviendo su permanencia en la educación superior y apoyándolos en su desarrollo profesional después de la graduación (orientación para el empleo y el emprendimiento).**

Además, la nueva estructura organizacional debe facilitar el proceso de transformación digital para mejorar la experiencia del usuario, unificar la gestión financiera en un área especializada que encadene las inversiones y la gestión de los recursos en administración, reducir y redefinir los procesos organizacionales para garantizar el correcto y oportuno flujo de información y la toma de decisiones, y poner al día a la entidad en el cumplimiento de exigencias de orden legal en el ámbito de la función pública y de orden técnico en el ámbito financiero (relacionadas con la arquitectura organizacional).

De esta manera, la propuesta de rediseño organizacional está enmarcada dentro de todo el proceso de transformación del ICETEX y se alinea con su propósito superior. Las capacidades de gestión de la entidad y su estructura organizacional deben sustentar y garantizar la continuidad de los logros alcanzados en el proceso, de manera que puedan responder a las nuevas necesidades de los usuarios ICETEX y velar por el exitoso cumplimiento de sus proyectos académicos y profesionales.

“La transformación inicia al preguntarse si la entidad estaba llegando a la gente que lo necesitaba y la respuesta era no. Al ICETEX le hacía falta centrarse en la labor para la que fue creado: construir caminos de inclusión (social y económica) y llegar a la gente que de verdad requiere de los servicios del Instituto, aquellos que están excluidos de la educación superior. Para esto ha sido necesario cambiar modelo de atención y brindar servicios diferenciados, puesto que antes se presentaba la misma lista de requisitos a todos, priorizando los objetivos financieros de la entidad, pero el ICETEX no puede hacer eso, para eso están los bancos”.

Leonardo Rodriguez
Secretaría General
(1 año en la entidad)

“La transformación ha permitido que ahora, por primera vez, estemos siendo sociales y prestando un servicio a la sociedad. Con el propósito superior ha cobrado sentido la labor social para la que fue creado el ICETEX. Este es el mejor momento de la entidad, puesto que la sensibilidad humana se ha rescatado, el clima organizacional ha cambiado, la reestructuración institucional está alineada con los retos y desafíos del mundo de hoy, el funcionario es valorado y las áreas están integradas. Antes cada oficina funcionaba como una rueda suelta, incluso las oficinas territoriales trabajaban de forma aislada, ajenas a la misionalidad del Instituto”.

William Barreto
Oficina de Relaciones Internacionales
(24 años en la entidad)

CONCLUSIONES

En los más de 70 años de historia del ICETEX son muchas las personas que se han beneficiado con su labor y han visto en la entidad una oportunidad de acceder a la educación superior. Gracias su gestión, más de 5,3 millones de jóvenes colombianos han culminado satisfactoriamente sus estudios y hoy son cerca de un millón los beneficiarios de sus servicios. Entre los usuarios actuales, la mayoría son mujeres (55 %), pertenecen a estratos 1, 2 y 3 (70 %), no pagan tasas de interés (85 %) y se encuentran al día con sus pagos (90 %).

Sin embargo, durante todos estos años de gestión, decisiones administrativas fueron alejando a la entidad de su misión, generando efectos negativos sobre la percepción de la entidad y el sistema. En la actualidad, muchos actores de la comunidad educativa resaltan la importancia de que el Instituto priorice el sentido social de su misión (antes que la gestión financiera), que diversifique su portafolio y ofrezca más y mejores alternativas para sus usuarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, y atendiendo los lineamientos del MEN, en 2018 el ICETEX comenzó un proceso de transformación que vinculó distintos actores del sector educativo. Después de más de 30 encuentros de la Mesa de Diálogo, los cuales se realizaron en un periodo de tres años y dieron lugar a más de 600 propuestas, el proceso participativo y la me-

todología de trabajo llevaron al diseño de una ruta de acción eficaz para la transformación del ICETEX, la cual ha estado enfocada en resolver tres asuntos críticos: 1) brindar más acompañamiento, más información, menos trabas y cuentas claras a todos los usuarios; 2) ofrecer mejores condiciones en tasas de interés y formas de pago, y 3) entregar alivios y estímulos cuando sean necesarios.

Para atender el primer asunto crítico, se establecieron dos ejes de transformación: “Guía, apoyo, información y servicio al estudiante” y “Procesos y transformación digital”. El primero de ellos ha sido especialmente importante para la entidad, puesto que ha permitido tener una mayor cercanía con los usuarios, tener más presencia en las regiones y acompañar a los jóvenes en el desarrollo de sus proyectos de vida. Los cambios enmarcados en este eje buscan mejorar el modelo de atención al usuario, implementar procesos de asesoría y mentoría que contribuyan a mejorar la toma de decisiones y brindar información oportuna en un lenguaje que sea claro para los usuarios.

En cuanto al eje “Procesos y transformación digital”, se han priorizado las acciones para mejorar los procesos de gestión al interior de la entidad y utilizar herramientas tecnológicas que permitan tener mayor agilidad, autonomía y confiabilidad en los

mismos. Al final, esto se traduce en el envío de información clara y oportuna a los usuarios, quienes pueden confiar en que recibirán la misma respuesta en todos los canales de atención y no deberán esperar mucho tiempo para obtenerla.

En este asunto crítico se han logrado grandes avances, pero aún quedan tareas pendientes. La primera de ellas es consolidar y ampliar los programas de Comunidad ICETEX, en conjunto con las IES y otros actores, para que se continúe promoviendo el acceso, la permanencia y la graduación de los jóvenes. En línea con esto, es fundamental adelantar proyectos que fomenten el desarrollo de las habilidades socioemocionales y socioocupacionales de los estudiantes, de manera que se facilite su tránsito al mundo laboral.

La segunda tarea pendiente es perfeccionar el funcionamiento del Portal Transaccional y garantizar que los usuarios realicen todos sus trámites de una manera más ágil y sencilla. Esto debe ir ligado a una reducción de los tiempos de respuesta de la entidad. En tercer lugar, **es esencial descentralizar el otorgamiento de los servicios de la entidad y llevarlos a los municipios intermedios o rurales dispersos, de manera que sean una opción para los jóvenes más vulnerables.** Finalmente, los asesores deben participar de capacitaciones constantemente, para que brinden la mejor atención a los beneficiarios.

Para dar respuesta a los requerimientos del segundo asunto crítico, **el eje “Financiación y características del portafolio de servicios” resalta la importancia de encontrar nuevas formas de financiación que permitan mejorar las condiciones de las tasas de interés, los plazos y las formas de pago de las líneas de crédito.** Las propuestas de este eje buscan disminuir la carga financiera que enfrentan los beneficiarios de los créditos educativos, flexibilizar las condiciones existentes y brindar alternativas que consideren las características particulares de cada usuario.

En este punto, el Instituto tiene pendiente la puesta en marcha del mecanismo de Financiación Contingente al Ingreso (FCI), para mejorar las condiciones de pago de los créditos, y continuar con la emisión de bonos sociales y ordinarios como una medida para alcanzar una reducción gradual y responsable de las tasas de interés. Asimismo, es fundamental mantener estrategias como el Fondo de Garantías Codeudor y las nuevas medidas de cartera, a la vez que se siguen diseñando nuevas herramientas para garantizar el acceso y la permanencia en la educación superior.

En relación con el tercer asunto crítico, **el eje denominado “Plan de alivios e incentivos” busca aliviar la carga financiera de los usuarios cuando se presentan cambios inesperados o condiciones adversas en su situación económica, académica, social y/o familiar.** Para lograrlo, se han puesto en marcha planes especiales que permiten ofrecer alternativas a quienes se encuentran en dificultades con sus obligaciones. Esto es muy importante para los usuarios del ICETEX, puesto que la tenencia del crédito debe ser una oportunidad para desarrollar sus proyectos de vida y no un impedimento para la consecución de sus metas.

Si bien se ha avanzado mucho en este aspecto, aún hace falta diseñar, poner en práctica y mantener en el tiempo nuevas estrategias que permitan aliviar las cargas financieras de los usuarios ante una situación de fuerza mayor, condonar los créditos cuando sus logros académicos lo ameriten y reconocer sus buenos comportamientos (académicos y financieros). En este sentido, el ICETEX todavía tiene la tarea pendiente de lanzar la primera convocatoria de estímulos y alivios para los beneficiarios de la entidad.

Finalmente, para sustentar los cambios realizados en los ejes anteriores, **se estableció un eje transversal a los tres asuntos críticos: “Gobernanza y estructura”, el cual busca adoptar mejores prácticas de gestión y realizar ajustes en la estructura organiza-**

cional para garantizar la continuidad de los logros alcanzados en el proceso. Actualmente se cuenta con una propuesta de rediseño organizacional, pero aún está pendiente su aprobación.

Es importante resaltar que la esencia del proceso de transformación del ICETEX ha sido el diálogo con los distintos grupos de interés de la entidad, lo cual ha permitido escuchar sus propuestas de forma directa, sin usar intermediarios, y darles voz a quienes realmente usan los servicios de la entidad. Esta metodología en sí misma ha dejado algunas enseñanzas, las cuales representan retos para el Instituto y nuevos desafíos para el futuro.

En primer lugar, los encuentros de la Mesa de Diálogo han puesto en evidencia el desconocimiento generalizado que tienen los grupos de interés sobre el ICETEX y los mitos que existen alrededor de su gestión, lo cual está relacionado, entre otras, con la complejidad de su operación. Así, una de las grandes tareas que aún tiene la entidad es la optimización de sus procesos y canales de comunicación para divulgar clara y oportunamente los servicios ofrecidos y las ventajas asociadas, a la vez que se trabaja por simplificar los procesos y el lenguaje utilizado.

En segundo lugar, la metodología ha sido tan enriquecedora, que ha llamado la atención sobre la importancia de estar en constante contacto con los grupos de interés e implementar instrumentos innovadores para identificar y dar respuesta oportuna a sus necesidades. En este sentido, es fundamental diseñar y poner en marcha nuevas herramientas que permitan mejorar la relación con los usuarios, generar espacios de diálogo para escuchar sus preocupaciones y sugerencias, y ofrecer información clara y actualizada permanentemente.

Finalmente, se resalta la importancia de trabajar en conjunto con las demás entidades del sector educativo para responder de forma articulada a los

nuevos retos que se presenten. La reforma integral del ICETEX ha sido posible solo bajo un contexto de ecosistema sectorial, en el que, de la mano del MEN, las entidades del sector han trabajado por un mismo objetivo: las trayectorias educativas completas en un contexto de equidad e inclusión. En el caso del ICETEX, el trabajo conjunto para diseñar e implementar estrategias que promuevan el acceso a la educación superior y favorezcan el tránsito de los estudiantes a la vida productiva ha sido muy satisfactorio y es una invitación a continuar consolidando la relación de alianza y cooperación entre las distintas entidades.

Todo lo anterior da cuenta del amplio proceso de transformación de la entidad, de todos los esfuerzos que se han realizado para mejorar su gestión y del compromiso del Instituto de continuar trabajando por ofrecer mejores servicios y condiciones para todos. Por esta razón, y por los millones de colombianos que se han beneficiado con su labor (y continúan accediendo a sus servicios), el ICETEX debe ser protegido y es necesario garantizar su continuidad en el tiempo.

La agenda política del país ha puesto en consideración, en varias ocasiones, propuestas que contemplan el cierre de la entidad (para liberar recursos que, se afirma, pueden ser invertidos de otra manera) o la condonación de los pagos de todos los usuarios (para aliviar sus cargas financieras). Ambas propuestas están lejos de ser viables, puesto que ponen en riesgo el futuro de las próximas generaciones y les niegan la oportunidad de acceder a un crédito educativo como herramienta para ingresar a la educación superior.

Por un lado, el cierre de la entidad no garantiza la liberación de recursos adicionales que pudieran ser invertidos en el sistema educativo del país. Esto se debe a que la operación del ICETEX se sustenta a sí misma y el recaudo de cartera es lo que permite fi-

nanciar el acceso a la educación superior de las nuevas generaciones. Esto sin mencionar que, sin el Instituto, sería más difícil poner al servicio del país los recursos con los que se cuenta a través de los fondos en administración.

Por otro lado, si bien la condonación de la deuda puede aliviar la carga financiera de los deudores, es un mecanismo inequitativo que termina beneficiando a las personas que sí cuentan con los recursos para pagar el crédito y, al final, genera el mismo problema que el cierre de la entidad: se dejarían de recibir los recursos para financiar los estudios de los jóvenes que están terminando la educación secundaria y media. Además, esta es una solución temporal, puesto que no evita que la próxima generación acumule una deuda similar, y genera incentivos adversos que pueden llevar a abusar del sistema.

**Más de
5,3 millones**

de jóvenes colombianos han culminado satisfactoriamente sus estudios gracias a la gestión de ICETEX.

La estrategia, entonces, es fortalecer la entidad y dotarla de nuevas y mejores herramientas que le permitan mejorar sus servicios, brindar mejores condiciones a sus usuarios y ofrecer alivios cuando ellos lo requieran. Este ha sido el espíritu de la transformación del ICETEX y es muy importante que los logros alcanzados en este proceso se mantengan (y mejoren) en el tiempo, para que cada vez más jóvenes puedan acceder a educación superior de calidad y cumplan con sus proyectos académicos y profesionales.

Garantizar la continuidad de esta reforma integral y reforzar el sentimiento de apropiación sobre el proceso de transformación (y sobre el ICETEX) es esencial para que las capacidades de la entidad sigan transformándose, para que cada día se brinde un mejor servicio a la comunidad y para que el ICETEX continúe priorizando su labor social y el bienestar de los beneficiarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Decreto 467 de 2020. “Por el cual se dictan medidas de urgencia en materia de auxilios para beneficiarios del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), dentro del estado de emergencia económica, social y ecológica”. Presidencia de la República de Colombia. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20467%20DEL%2023%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 662 de 2020. “Por el cual se crea el Fondo Solidario para la Educación y se adoptan medidas para mitigar la deserción en el sector educativo provocada por el coronavirus COVID-19, en el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica”. Presidencia de la República de Colombia. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20662%20DEL%2014%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf>

Ferreira, M. M., Avitable, C., Botero Álvarez, J., Haimovich Paz, F., & Urzúa, S. (2017). *Momento decisivo: la educación superior en América Latina y el Caribe: resumen*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26489/211014ovSP.pdf>

Ley 1911 de 2018. “Por medio de la cual se crea la contribución solidaria a la educación superior y se dictan otras disposiciones sobre los mecanismos y las estrategias para lograr la financiación sostenible de la educación superior”. Congreso de la República de Colombia. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30035433>

Ley 2155 de 2021. “Por medio de la cual se expide la Ley de Inversión Social y se dictan otras disposiciones”. Congreso de la República de Colombia. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202155%20DEL%2014%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Ley 2157 de 2021. “Por medio de la cual se modifica y adiciona la Ley Estatutaria 1266 de 2008, y se dictan disposiciones generales del habeas data con relación a la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”. Congreso de la República de Colombia. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202157%20DEL%2029%20DE%20OCTUBRE%20DE%202021.pdf>

Ley 2159 de 2021. “Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1.º de enero al 31 de diciembre de 2022”. Congreso de la República de Colombia. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202159%20DEL%2012%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2018, diciembre 14). *Resolución 019195. “Por la cual se crea la Mesa de Diálogo para la construcción de acuerdos para la Educación Superior Pública”*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/380431:Resolucion-Numero-019195-del-14-de-diciembre-de-2018>

