



**ICFES**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**2007 – 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

### PRESENTACIÓN

**1. 1. ANTECEDENTES**

**2. 2. ¿QUÉ HACE HOY EL ICFES?**

2.1 Programas Nacionales de Evaluación

2.2 Pruebas internacionales

2.3 Asesoría en diseño y aplicación de pruebas

2.4 Servicios relacionados

**3. 3. LA EVALUACIÓN (Y EL ICFES) EN LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL**

**4. 4. MISIÓN: PROPÓSITO CENTRAL DEL ICFES**

**5. 5. VISIÓN: OBJETIVO RETADOR**

**6. 6. PRINCIPIOS Y VALORES CENTRALES DEL ICFES**

6.1 Principios

6.2. Valores

## **7. PROPUESTA DE VALOR**

## **8. ANÁLISIS DOFA**

- 8.1 Debilidades
- 8.2 Oportunidades
- 8.3 Fortalezas
- 8.4 Amenazas

## **9. LA ESTRATEGIA**

## **10. ÁREAS DE DESARROLLO**

- 10.1 Evaluación de la Educación Básica
- 10.2 Evaluación de la Educación Media
- 10.3 Evaluación de la Educación Superior
- 10.4 Evaluación de Docentes
- 10.5 Consultoría y Gerencia de Proyectos

## **11. PROYECTOS ESTRATÉGICOS DEL ICFES**

## **PRESENTACIÓN**

Dentro del mandato constitucional y la Ley 152 de 1994, las entidades públicas deben identificar y articular en un plan estratégico las líneas gubernamentales definidas en el Plan de Desarrollo con las políticas institucionales. En el caso del ICFES, el planteamiento estratégico para el cuatrienio 2007-2010 se enmarca en las políticas definidas por el Ministerio de Educación Nacional para el sector, concretamente en las de calidad de la educación básica, media y superior en lo que concierne a su desarrollo misional y en la política de lograr la eficiencia del sector a través de la modernización de sus entidades vinculadas y adscritas, mediante la cual se busca implementar modelos eficientes de gestión pública.

Consecuente con lo anterior, el ICFES inició el año pasado un proceso de planeación estratégica que se inició con un proceso de direccionamiento, que como su nombre lo indica, tuvo como propósito principal definir el horizonte de la organización en términos de su misión, visión, objetivos estratégicos y propuesta de valor. Este documento es el resultado de ese proceso y el punto de partida para la planeación detallada así como para las siguientes fases de la modernización del Instituto; proceso que, consecuente con el propósito de Estado de promover un buen gobierno que satisfaga las necesidades de la comunidad a través del mejoramiento en el desempeño de las entidades públicas, estará orientado a lograr la implementación del Modelo Estándar de Control Interno y la certificación NTC GP 1000 en el corto plazo.

**MARGARITA PEÑA BORRERO**

**Directora General**

## 1. ANTECEDENTES

Como resultado de las disposiciones y políticas que orientan el programa de renovación de la administración pública y la reestructuración del sector educativo, en 2003 fueron trasladadas al Ministerio de Educación Nacional las funciones de fomento, monitoreo e inspección y vigilancia de la Educación Superior que venía ejerciendo el ICFES y se decidió especializar al Instituto en las funciones de Evaluación de la Calidad Educativa.

Consecuente con el resultado de las crecientes demandas del MEN, los programas y operaciones del ICFES tuvieron un crecimiento significativo. Entre 2003 y 2006 se incrementó en un 17.38% el número de usuarios que toman el examen de Estado para ingreso a la educación superior, (también conocido como examen ICFES), que en el último año ascendió a 600.000. Se amplió la oferta de exámenes de educación superior (ECAES) de 3 a 55, con una demanda anual de cerca de 90 mil personas. La evaluación de la educación Básica (SABER) que hasta fines de la década pasada tenían carácter muestral, se convirtió en una evaluación censal, lo que implicó pasar de 105 mil a más de un millón de estudiantes evaluados cada tres años. Simultáneamente, el ICFES comenzó a participar en estudios comparativos internacionales y prestó servicios de consultoría a entidades del gobierno nacional. Esto implicó fortalecer las áreas misionales en lo que se refiere al diseño de instrumentos y la logística de aplicación de las pruebas; las áreas de apoyo no sufrieron mayores transformaciones<sup>1</sup>.

En la actualidad, el ICFES es un establecimiento público con capacidad para generar ingresos propios. Desde 2007 la principal fuente de financiación es la

---

<sup>1</sup> Estos cambios se formalizaron con la expedición de los decretos 2232 y 2233 de 2003 por los cuales se modificó la estructura organizacional y la planta de cargos del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior –ICFES y mediante los decretos 2230 y 2231 de 2003 por los cuales se modificó la estructura y la planta de cargos del Ministerio de Educación Nacional.

venta de bienes y servicios<sup>2</sup>. También cuenta con rendimientos financieros que se originan en excedentes que se generan cada año producto del manejo del portafolio de inversiones financieras en Títulos de Deuda Pública (TES). Si bien la entidad está autorizada para recaudar ingresos, su naturaleza jurídica como establecimiento público le impone un marco presupuestal restringido en el que sólo puede incorporar a su presupuesto los recursos que se destinan a pagar el gasto en la proporción autorizada en la ley anual de presupuesto. En mucha menor proporción, el ICFES genera ingresos por concepto de venta de pliegos de licitación, servicio de la lectora óptica y asesoría a otras entidades en materia de medición. En 2007 estos ingresos proyectados ascienden a \$ 23.045 millones.

---

<sup>2</sup> Tarifas autorizadas con fundamento en la Ley 635 de 2000, derechos que pagan los usuarios por la inscripción a las pruebas de Ingreso a la Educación Superior y Examen de Estado de la Calidad de la Educación Superior – ECAES que aplica el Instituto. Las tarifas se fijan en salarios mínimos mensuales legales vigentes. Los aportes que tradicionalmente ha recibido el ICFES correspondientes al 2% que el gobierno nacional deduce a las Instituciones de Educación Superior en cada vigencia, pasarán, a partir de 2008 a formar parte del presupuesto del Ministerio de Educación Nacional

## 2. QUÉ HACE HOY EL ICFES?

Como entidad especializada en evaluación educativa, el ICFES tiene a su cargo principalmente la ejecución de programas nacionales de evaluación (pruebas SABER; ICFES y ECAES), y la participación del país en evaluaciones internacionales. Presta además servicios de asesoría y capacitación a entidades del Estado en materia de construcción y aplicación de instrumentos de evaluación, y vende servicios relacionados, tales como lectura, procesamiento de formularios y captura electrónica de datos.

Además, a la institución le ha sido encomendada la concertación e implementación del sistema de evaluación de los resultados alcanzados por el sector educativo colombiano, a través de la aplicación de pruebas a estudiantes, docentes y directivos docentes; de instituir un sistema de información, que permita conocer y referenciar el estado relativo de desarrollo de cada centro educativo; y de brindar información y análisis que participe del sistema de educación de calidad, conducente a la formación integral de los ciudadanos y al progreso armónico de la Nación.

### 2.1 Programas Nacionales de Evaluación

En desarrollo de estos programas, el ICFES diseña, administra e informa sobre resultados de:

- El examen de Estado de los estudiantes de bachillerato (prueba ICFES) como examen de ingreso a la Educación Superior, desde 1968.
- El examen de validación del Bachillerato Académico, mediante el cual se evalúa el dominio básico de los conocimientos y capacidades consideradas fundamentales en Colombia para lograr el título de bachiller.
- Las pruebas nacionales para medir el rendimiento de los estudiantes de 5º y 9º grados de educación básica, conocido como SABER (desde 1991).

- El examen de Calidad de la Educación Superior – ECAES, que se aplica a los estudiantes de últimos semestres (desde 2003).
- El examen de ingreso a la carrera docente, como parte de las convocatorias de la Comisión Nacional del Servicio Civil. (desde 2004).

Estas pruebas son elaboradas y operadas directamente por el Instituto, con el apoyo de especialistas externos en las distintas áreas del conocimiento.

## 2.2 Pruebas internacionales

EL ICFES es la contraparte nacional de la IEA, la OECD y LLECE, en los estudios internacionales de evaluación educativa (PISA, TIMSS y SERCE). En este marco, aplica pruebas comparables internacionalmente, analiza los resultados y los divulga a la comunidad educativa y a la opinión, de acuerdo con estándares y protocolos propios de las organizaciones rectoras de dichas evaluaciones.

## 2.3 Asesoría en diseño y aplicación de pruebas

El Instituto brinda asesoría y consultoría a entidades públicas como la Procuraduría General de la Nación, el SENA, la Cancillería, el DAS, la Registraduría Nacional, la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD, entre otras, en la elaboración y aplicación de exámenes para la selección y promoción de personal ya vinculado.



#### 2.4. Servicios relacionados

El ICFES presta otros servicios tales como la lectura electrónica de formularios o captura electrónica de datos, a instituciones educativas, entidades oficiales y privadas tales como la Universidad Nacional, Universidad los Libertadores, Secretaria de Educación Distrital, SENA, Policía Nacional y Federación Nacional de Cafeteros , entre otros.

### **3. LA EVALUACIÓN (Y EL ICFES) EN LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL**

Por calidad de la educación se entiende, en el contexto de la política nacional, la capacidad del sistema educativo para lograr que todos o la gran mayoría de los estudiantes alcancen niveles satisfactorios de competencias<sup>3</sup>. El grado de desarrollo de estas competencias se verifica mediante evaluaciones periódicas que permiten establecer qué tan cerca se está de lograr los objetivos propuestos y diseñar acciones para mejorar. Los resultados de la evaluación son devueltos a las instituciones educativas para que estos diseñen programas de mejoramiento continuo, orientados a mejorar las competencias de los estudiantes.

Como lo indica el Gráfico 1, a cada ciclo o nivel educativo corresponde una evaluación determinada. Al finalizar la educación básica primaria y secundaria se aplica la prueba SABER (grados 5 y 9); al finalizar la media la llamada prueba ICFES (grado 11), y los ECAES a los estudiantes de últimos semestres de los distintos programas de educación superior.

---

<sup>3</sup> Una *competencia* puede definirse como un saber-hacer flexible que puede actualizarse en distintos contextos, o también como la capacidad de usar los conocimientos en situaciones diferentes de aquellas en las que se aprendieron. El Ministerio de Educación ha establecido estándares de competencia en Matemática, Lenguaje, Ciencias y Ciudadanía para la educación básica y media, y se encuentra en proceso de definir los correspondientes para la educación superior



Las evaluaciones del ICFES proporcionan esencialmente información sobre los resultados del sistema educativo en cuanto al aprendizaje. Combinados con otras variables escolares y extraescolares, pueden producir además información muy rica sobre el desempeño de distintos tipos de establecimiento educativo, el impacto de ciertas intervenciones, o el valor agregado de la escuela, tanto en lo que respecta a su contribución particular al aprendizaje de los estudiantes (en relación con sus condiciones de entrada), como a ganancias en el logro de los estudiantes en cada uno de los niveles educativos.

**Gráfico 1. Desarrollo de competencias a lo largo de los distintos niveles educativos y puntos**



#### 4. MISIÓN: PROPÓSITO CENTRAL DEL ICFES

Como resultado del ejercicio de direccionamiento estratégico se formuló el siguiente postulado, así como la precisión sobre el significado de cada uno de los términos del mismo:

La misión del ICFES es “Ofrecer el servicio de evaluación de la educación en todos sus niveles, y adelantar investigación sobre los factores que inciden en la calidad educativa, con la finalidad de ofrecer información para mejorarla.”

Así se definieron los principales términos contemplados dentro de la misión:

- **Evaluar**, involucra la medición, calificación y análisis de los resultados.
- **Aprendizaje**, se refiere a los conocimientos, saberes (apropiación de conocimientos) y competencias de las personas, transmitidos a través de procesos educativos.
- **Segura**, es decir, no sujeta a alteraciones, vulnerabilidad por terceros ni riesgos de almacenamiento.
- **Confiable**, o información de la que se no se tiene duda ni es discutible.
- **Oportuna**, en relación con los tiempos de entrega (cuando el usuario lo necesita, que se hace o sucede en el tiempo de acuerdo con el propósito que se tiene y cuando conviene.
- **Contribución a la calidad de la educación**: Entendiendo que los resultados de la evaluación constituyen información de primera mano para fundamentar en ellos los procesos de mejoramiento.

## 5. VISIÓN: OBJETIVO RETADOR

“En el 2013 seremos reconocidos como expertos en evaluación y fuente válida de información y conocimiento, indispensables en la formulación de planes de mejoramiento continuo y política pública sobre la calidad de la educación y formación del talento humano”.

## 6. PRINCIPIOS Y VALORES CENTRALES DEL ICFES

### 6.1 Principios

Consecuentes con la misión y la visión institucional, al interior del ICFES se destacaron los preceptos fundamentales que orientan la conducta ética en la entidad.

- En el ICFES trabajamos para hacer de la evaluación educativa un factor determinante del mejoramiento de la educación.
- El talento humano del ICFES es su capital más valioso por lo cual en el Instituto promovemos el trabajo participativo y comprometido en procura de metas claras y compartidas.
- Los funcionarios del ICFES trabajamos de acuerdo con estándares de calidad en todas y cada una de las actividades que desarrollamos en procura de afianzar cada vez más nuestro liderazgo y reconocimiento nacional e internacional.
- Los procesos de evaluación que diseñamos en el ICFES responden a los requerimientos de los actores de la educación y sus resultados se comunican de manera clara, oportuna y eficaz.

## 6.2 Valores

De manera compartida, en la entidad se definieron formas de ser, altamente deseables, para llevar a la práctica los principios éticos:

- Como entidad de **servicio público** en el campo de la evaluación educativa, el ICFES interactúa permanentemente con todos los actores de la educación para responder oportuna y **eficientemente** a sus necesidades y expectativas.
- El ICFES fundamenta la **calidad** de los procesos de evaluación que desarrolla, en el intercambio y **participación** en estudios evaluativos internacionales y en la experiencia que hace parte de su fortaleza institucional.
- La **transparencia** en la gestión del ICFES permite a los actores de la educación y a la comunidad en general observar permanentemente los procesos técnicos y administrativos y asegurar su derecho al control y a la veeduría sobre su gestión
- El ICFES reconoce y **respeta** la diferencia entre los comportamientos individuales y colectivos, valorando su identidad sin vulnerar sus derechos.
- El logro de los objetivos institucionales se inscribe en la **responsabilidad** que cada uno de sus servidores interpone en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, en la previsión, el reconocimiento y la aceptación de las consecuencias de sus decisiones y en el **compromiso** por aportar lo mejor de cada uno.

## 7. PROPUESTA DE VALOR

Entendemos por propuesta de valor lo que da sentido a los servicios del ICFES, esto es en lo que lo habilita para tener un impacto real sobre la calidad de la educación. El solo ejercicio de evaluar no tiene un impacto sobre el conjunto del sistema educativo, si la información sobre resultados de las pruebas no son sometidos a análisis que den cuenta de las variables que inciden sobre éstos, o sobre su evolución en el tiempo. La siguiente propuesta de valor fue adoptada por el ICFES, previa consulta a grupos de interés, entre los cuales se incluyeron actores internos y externos a la institución<sup>4</sup>.

- a) Fortalecer a la entidad en el análisis de los resultados de los diferentes procesos de evaluación adelantados que tienen impacto directo en el mejoramiento de la calidad de la educación;
- b) Desarrollar evaluaciones con rigurosidad y estudiar sistemáticamente su evolución en el tiempo, aportando elementos de análisis investigativo a la comunidad académica, al sector gubernamental y al sector empresarial;
- c) Articular las necesidades del sector productivo con el diseño de pruebas
- d) Generar espacios de participación para fortalecer los procesos de evaluación y la información obtenida de ella, a partir del estudio y aplicación de estándares internacionales.

## 8. ANÁLISIS DOFA

### 8.1 Fortalezas

El ICFES es **reconocido y respetado** en el ámbito estatal y en la comunidad en general, pues **posee el conocimiento, la experiencia y dominio sobre la**

---

<sup>4</sup> Los grupos consultados fueron Consejo Directivo, Ministerio de Educación Nacional, empleados, universidades, colegios, secretarías de educación, asociaciones de instituciones educativas, empresarios.



**evaluación educativa.** Realiza su labor con **oportunidad** y presta servicios a **costos razonables. Cuenta con un producto consolidado (el examen de Estado)**, relativamente “protegido” por disposiciones legales, de donde provienen recursos significativos

## 8.2 Debilidades

Su naturaleza jurídica como establecimiento público, impone numerosas limitaciones presupuestales y de operación, lo que le impide aprovechar las oportunidades de mercado. **Adolece de herramientas básicas de planeación**, así como de indicadores que le permitan medir y mejorar la gestión institucional. Muestra **falencias en la competitividad del recurso humano**; falta de compromiso con la excelencia y resistencia al cambio. Tampoco ha desarrollado su **capacidad para el análisis de información**, lo que restringe la posibilidad de generar conocimiento a partir de los resultados de las evaluaciones.

## 8.3 Oportunidades

En el momento actual de transformación y proyección en que se encuentra el ICFES es de vital importancia aprovechar la **disposición de las entidades de evaluación reconocidas a nivel internacional para intercambiar conocimientos y experiencias.**

Existe **demanda de evaluación específica y también para diversos propósitos que el ICFES podría atender.** En el ámbito nacional e internacional **existen mercados en servicios de evaluación educativa aún sin explorar.** Se han identificado tendencias nacionales e internacionales de ofertas de formación en ciclos de distinta duración y momentos a los tradicionales, que demandarían procesos evaluativos adicionales, la propia especialización del conocimiento podría demandar evaluación específica.



Actualmente, gracias a su participación en estudios internacionales **el ICFES tiene acceso a la mejor tecnología de medición, lo que le permite mejorar y optimizar sus procesos y fortalecer su infraestructura.**

#### 8.4 Amenazas

**La normatividad vigente es un obstáculo para** crear un portafolio amplio de servicios al mercado nacional e internacional.

**Existe una alta probabilidad de aparición de instituciones de evaluación a nivel nacional,** y paralelamente se prevé **la incursión de organismos evaluadores externos como resultante de los procesos de globalización.**

### 9. LA ESTRATEGIA

Como resultado de un análisis detallado sobre los sectores del mercado en los cuales se encuentran actualmente las áreas de desarrollo identificadas para el ICFES, las características propias de dichas áreas y los productos y servicios que de ellos se originan, se concluyó que la entidad debe centrarse principalmente en una estrategia de **diversificación**, en la medida que la mayoría de los productos y servicios que ofrece existen actualmente pueden ser utilizados como punto base para generar nuevos, dirigidos a la misma población, fortaleciendo así el papel de la organización en los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación. No obstante, la estrategia no excluye en los próximos 4 años la exploración de nuevos productos y servicios, aunque no se trata de una prioridad.

## 10. ÁREAS DE DESARROLLO DEL ICFES

### 10.1 Evaluación de la Educación Básica

- Desarrollo y aplicación de pruebas para evaluar la educación básica (SABER, grados 5 y 9) con el propósito de:
  - Evaluar las instituciones educativas en lo referente al aprendizaje de los estudiantes en las áreas básicas del currículo;
  - Analizar los resultados para dar cuenta de las variables intra y extraescolares que inciden sobre ellos y de su evolución (evaluación de la calidad de la educación básica);
  - Devolver información a las instituciones educativas, a las autoridades educativas locales y nacionales, y al público en general, para efectos de diseño de programas de mejoramiento, asignación de recursos o rendición de cuentas.
- Aplicación de pruebas que permitan referenciar internacionalmente la educación colombiana.

### 10.2 Evaluación de la Educación Media

- Desarrollo y aplicación anual del examen de Estado (ICFES, grado 11) con el doble propósito de:
  - Evaluar individualmente estudiantes para el ingreso a la educación superior
  - Evaluar individualmente estudiantes para la validación del bachillerato
  - Analizar los resultados para dar cuenta de las variables intra y extraescolares que inciden sobre ellos y de su evolución (evaluación de la calidad de la educación media);

- Devolver información a las instituciones educativas, a las autoridades educativas locales y nacionales, y al público en general, para efectos de diseño de programas de mejoramiento, asignación de recursos o rendición de cuentas.

### 10.3 Evaluación de la Educación Superior

- Desarrollo y aplicación anual del Examen de Calidad de la Educación Superior (ECAES) orientado a:
  - Evaluar individualmente a los egresados de los distintos programas de educación superior
  - Evaluar la calidad de la educación superior a partir del análisis de los resultados de los programas y las instituciones en cuanto a (evolución, tendencias, valor agregado, factores asociados)
  - Devolver información a las instituciones educativas, a las autoridades educativas locales y nacionales, y al público en general, para efectos de diseño de programas de mejoramiento, asignación de recursos o rendición de cuentas.

### 10.4 Evaluación de docentes

- Desarrollo y aplicación de pruebas para la carrera docente, orientadas a:
  - Evaluar individualmente a aspirantes a ingresar a la carrera docente, como parte de los concursos de selección de nuevos maestros;
  - Evaluar competencias de los docentes en ejercicio para efectos de promoción dentro de la nueva carrera docente (Decreto 1278 de 2002);
  - Analizar resultados y devolver información al Ministerio de Educación y a las instituciones formadoras de maestros, como insumo para el diseño de planes de mejoramiento.

### 10.5 Consultoría y gerencia de proyectos

- Generación de nuevos servicios, a partir de la capacidad existente en el ICFES que contribuyan a fortalecer sus ingresos mediante:
  - La operación de productos de terceros y dirigidas a públicos no escolarizados (por ejemplo, pruebas de inglés para ingreso al mercado laboral);
  - La consultoría a entidades públicas y privadas, en aspectos relacionados con diseño y aplicación de instrumentos
  - La prestación de servicios asociados, como inscripción, aplicación de pruebas, lectura de datos, procesamiento, etc.

## 11. PROYECTOS ESTRATÉGICOS DEL ICFES

Política Sectorial	Nombre del Proyecto	Objetivo	Metas 2010
CALIDAD EN LA EDUCACION BASICA Y MEDIA	Rediseño, ajuste y aplicación de la prueba SABER	Adelantar una revisión estructural de los procesos de la prueba SABER para aplicar en el 2009 y divulgar sus resultados en el 2010	100% de Estándares y protocolos definidos y aplicados para SABER 2009.
			SABER aplicada censalmente y resultados divulgados a IE y autoridades
	Realización de estudios comparativos internacionales	Aplicar proyectos internacionales de evaluación educativa tendientes a establecer comparaciones que suministren información para los entes rectores de la política de educación en el país	Un Informe comparado PISA 2006 y 2009
			Una Prueba piloto TIMSS 2011
		Un Informe comparado SERCE	
		Informe publicado ICCS 2008 – 2009	

Política Sectorial	Nombre del Proyecto	Objetivo	Metas 2010
	Adecuación y aplicación de la prueba de ingreso a la educación superior	Adecuar la prueba de ingreso a la educación superior orientándola a la evaluación por competencias	Examen de ingreso a educación superior mejorado y aplicado en un 100% de acuerdo con expectativas de usuarios y recomendaciones de expertos  Informe Nacional de análisis y resultados publicado en la web
	Adecuación y aplicación de la prueba de validación	Rediseñar, ajustar y aplicar la prueba de validación.	Una Prueba de validación rediseñada y en operación
	Consolidación de instrumentos para selección de aspirantes a carrera docente	Revisar la prueba de evaluación de docentes orientándola al sistema de competencias	Una prueba de evaluación de docentes ajustada y en operación
CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR	Fortalecimiento de las pruebas de ECAES	Adelantar una revisión estructural de los procesos de la prueba ECAES orientándola a competencias comunes para profesiones y núcleos básicos.	ECAES estructurados al 100% con competencias comunes para profesiones y núcleos básicos
			Informe Nacional de análisis y resultados publicado en la web

Política Sectorial	Nombre del Proyecto	Objetivo	Metas 2010
EFICIENCIA EN EL SECTOR	Modernización y fortalecimiento del ICFES.	Implementar un sistema de gestión por procesos moderno y competitivo con apoyo de tecnología de punta	ICFES Modernizado al 100% y operando eficientemente
	Fortalecimiento tecnológico del ICFES.	Implementar y adecuar soluciones informáticas, para el análisis, diseño, desarrollo y puesta en operación, de módulos informáticos que permitan apalancar la gestión académica de los procesos de evaluación.	Fortalecer la capacidad técnica y operativa del ICFES. Implementar un sistema eficiente de gestión de calidad por procesos, fortalecer la plataforma tecnológica, adecuar la infraestructura física del Instituto, fortalecer el sistema de información Institucional.