



MODELO ^{VERSIÓN 1.0} DE GESTIÓN — DE CALIDAD

Formamos seres **íntegros,**
líderes y comprometidos
con su entorno.



*Formamos el futuro
cada día!*



LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL

"Líderes del nuevo milenio de la mano de Dios hacia la excelencia"



LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL

Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la sostenibilidad



LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL
LÍDERES DEL NUEVO MILENIO, DE LA MANO DE DIOS HACIA LA EXCELENCIA



LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL

Mayor General (R) Germán López Guerrero
Director General Liceos del Ejército.

Teniente Coronel Víctor Hugo Quintero Marulanda.
Subdirector General Liceos del Ejército.

Ingeniero Ángel Mauricio Jiménez Rodríguez.
Carolina Zabala Suarez
Jessica Ivonne Espitia Cardozo
Coordinación Académica General Liceos del Ejército Nacional.

Adm. Robert Santiago Gómez Gamboa.
Asesor de Gestión de Calidad.

Luz Andrea Goyeneche Rodríguez.
Brayan Estiven Moreno Jiménez.
Equipo de Comunicaciones Estratégicas de los Liceos del Ejército.

María Alejandra Ceballos Escobar.
Herbert Alcides Melo Cubillos.
Diseño, diagramación.

Segunda Versión, Octubre, 2025.
Bogotá, Colombia
2025

TABLA DE CONTENIDO

SÍNTESIS EJECUTIVA	5
INTRODUCCIÓN	9
1. CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
1.1 Organización Liceos del Ejército	13
1.2 Normograma de los Liceos del Ejército Nacional	19
1.3 Horizonte institucional	22
1.4 Mapa estratégico	24
1.5 Mapa de procesos	25
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	27
2.1 Ecosistema de los Liceos del Ejército	29
2.2 Análisis PESTEL	31
2.3 Análisis DOFA	33
2.4 Análisis de las Fuerzas de Porter	35
3. MODELO DE GESTIÓN	39
3.1 Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la sostenibilidad	41
3.2 Estructura del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad	42
Sistemas del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército con sus componentes	44
Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad	52
3.3 Exclusiones y Limitaciones	58
3.4 Conclusión	58
4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO PARA LA SOSTENIBILIDAD CON MARCOS DE REFERENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	59
4.1 Objetivo de la alineación	61
4.2 Importancia de la alineación	62



4.3 Marco metodológico para la alineación de los tres modelos de Gestión - MIPG-Modelo CELIC y EFQM 2025	62
4.4 Estructura del Modelo de Gestión de los Liceos y la lógica de alineación con el MIPG y El Modelo EFQM 2025	63
4.5 Matriz de alineación Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército- MIPG-EFQM 2025	66
4.6. Impacto de la alineación para los Liceos del Ejército	70
4.7. Conclusión	70
5. ALINEACIÓN ENTRE POLÍTICAS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO PARA LA SOSTENIBILIDAD	71
5.1 Objetivo general	73
5.2 Objetivos específicos	73
5.3 Modelo de alineación utilizado	74
5.4 Estructura del modelo de alineación	74
5.5 Referentes conceptuales de la alineación	76
5.6 Propósito de la alineación	79
5.7 Matriz de alineación estratégica del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército.	80
5.8 Conclusión	83
ANEXO 1. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL	84
REFERENCIAS	89

SÍNTESIS EJECUTIVA

Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la Sostenibilidad 2025

El presente Documento Marco consolida el ***Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la Sostenibilidad***, una propuesta integral que orienta la planeación, ejecución, evaluación y mejora de la gestión educativa liceísta, en coherencia con el propósito superior de **“Educar líderes integrales para la sociedad”**.

El modelo responde a la necesidad de fortalecer la excelencia institucional, la sostenibilidad organizacional y la innovación educativa, asegurando que los siete Liceos del Ejército operen bajo una misma visión estratégica, con identidad propia y alineación a los marcos nacionales e internacionales de referencia.

Propósito

Garantizar la excelencia académica, la eficiencia operativa y la mejora continua en todos los niveles de gestión, mediante un enfoque sistémico que articule el direccionamiento estratégico, la gestión operativa y los resultados institucionales, promoviendo la sostenibilidad educativa y organizacional.

Estructura del Modelo

El modelo se fundamenta en tres sistemas interdependientes que orientan el funcionamiento de los Liceos del Ejército:

1. Sistema de Direccionamiento Estratégico: define el liderazgo, la estrategia y la proyección institucional.

2. Sistema de Gestión Estratégica: articula personas, procesos, alianzas y recursos para la implementación efectiva de la estrategia.



3. Sistema de Gestión de Resultados: evalúa el desempeño organizacional y promueve la innovación y la mejora continua.

Estos sistemas operan dentro de un **Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad**, estructurado en cuatro fases:

- (1) Diagnóstico y planificación estratégica,
- (2) Implementación pedagógica y administrativa,
- (3) Evaluación de impacto y calidad, y
- (4) Retroalimentación, mejora e innovación continua.

Alineación Institucional

El modelo se articula con los principales marcos de gestión y excelencia:

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** asegura transparencia, eficiencia y coherencia con la política pública nacional.
- **Modelo EFQM 2025:** orienta la mejora continua y la creación de valor educativo bajo referentes internacionales de excelencia.

Esta triple correspondencia —MIPG → Modelo CELIC → EFQM— consolida una gestión basada en resultados, sostenibilidad y valor agregado.

Beneficios esperados

- Fortalecer el liderazgo educativo y la cultura de excelencia liceísta.
- Garantizar la coherencia institucional entre estrategia, operación y resultados.
- Promover la innovación y el aprendizaje organizacional.
- Asegurar la sostenibilidad y la transparencia en la gestión.
- Consolidar a los Liceos del Ejército Nacional como referentes en educación de calidad en Colombia.

Para garantizar la evaluación continua y la sostenibilidad del modelo, se incluye el **Anexo 1: Lineamientos para la Construcción de Indicadores del Modelo de Gestión**, que establece las bases metodológicas para el diseño y seguimiento de los indicadores institucionales. Este anexo permitirá consolidar el futuro **Sistema Institucional de Indicadores**, orientado a medir el avance, impacto y mejora continua en cada uno de los sistemas que integran el modelo.

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo contemporáneo, caracterizado por la transformación acelerada del conocimiento, la innovación tecnológica y las nuevas demandas sociales, los Liceos del Ejército Nacional asumen el desafío de garantizar una educación con propósito, excelencia y sostenibilidad. Formar líderes íntegros, competentes y comprometidos con el país implica consolidar un modelo de gestión que trascienda la administración tradicional y se proyecte como un sistema articulado de dirección, gestión y resultados, alineado con los principios de calidad, mejora continua y valor público.

El presente Documento Marco define el ***Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la Sostenibilidad***, concebido como el instrumento orientador de la gestión institucional liceísta a nivel nacional. Su propósito es fortalecer la coherencia organizacional, la efectividad operativa y la excelencia educativa, garantizando que cada liceo avance de manera armónica hacia el cumplimiento de su misión institucional: ***“Educar líderes integrales para la sociedad”***.

El modelo se estructura a partir de tres sistemas interdependientes —**Direccionamiento Estratégico, Gestión Estratégica y Gestión de Resultados**— que operan dentro de un **Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad** compuesto por cuatro fases dinámicas: diagnóstico y planificación, implementación pedagógica y administrativa, evaluación de impacto y calidad, y retroalimentación, mejora e innovación continua. Esta estructura permite que la gestión liceísta sea flexible, adaptativa y evolutiva, garantizando la mejora permanente en los ámbitos pedagógico, administrativo y comunitario.

Su diseño integra los principales referentes nacionales e internacionales en materia de excelencia institucional: el **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**, adoptado por el Estado colombiano para la gestión pública eficiente y transparente, y el **Modelo de Excelencia EFQM 2025**, referente



europeo que promueve la sostenibilidad, la innovación y la creación de valor. La articulación entre estos marcos y el modelo liceísta consolida una gestión integral y sostenible, en coherencia con los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional, el Ejército Nacional y el Ministerio de Educación Nacional.

El documento se desarrolla en cinco capítulos. El primero describe el contexto institucional, la estructura organizacional y el marco normativo de los Liceos del Ejército. El segundo presenta el análisis estratégico del entorno y las capacidades institucionales, como base para la formulación del modelo. El tercer capítulo expone la estructura, propósito y aplicabilidad del Modelo de Gestión para la Sostenibilidad, mientras que el cuarto profundiza en su alineación con los marcos MIPG y EFQM. Finalmente, el quinto capítulo establece la correspondencia entre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y los sistemas del modelo, evidenciando su coherencia, trazabilidad y orientación a resultados.

En conjunto, este documento representa la hoja de ruta institucional que orienta el desarrollo, la innovación y la sostenibilidad de los Liceos del Ejército Nacional. Más que un instrumento técnico, constituye una propuesta de gestión transformadora, basada en el liderazgo, la excelencia y el compromiso con la formación de ciudadanos íntegros al servicio del país.



1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 Organización Liceos del Ejército

Los Liceos del Ejército están adscritos al Comando del Ejército Nacional y operan bajo el control y responsabilidad del Comando de Personal (COPER) y la Dirección de Familia y Bienestar Social (DIFAB) como aparece en la Figura 1, con el fin de prestar el servicio de educación a los hijos de los integrantes del Ejército Nacional, en armonía con el propósito de la DIFAB que busca “Fortalecer la unidad familiar y el bienestar del personal de oficiales, suboficiales, soldados profesionales y civiles del Ejército Nacional, mediante la implementación de orientación y programas de familia, educación, bienestar y recreación que coadyuve al mejoramiento de su calidad de vida” (TOE DIFAB 2016).

Teniendo presente la alineación de los Liceos con el propósito de la DIFAB, en la Figura 2 se puede observar la estructura organizacional de cada Liceo para el cumplimiento del servicio educativo.

Figura 1.

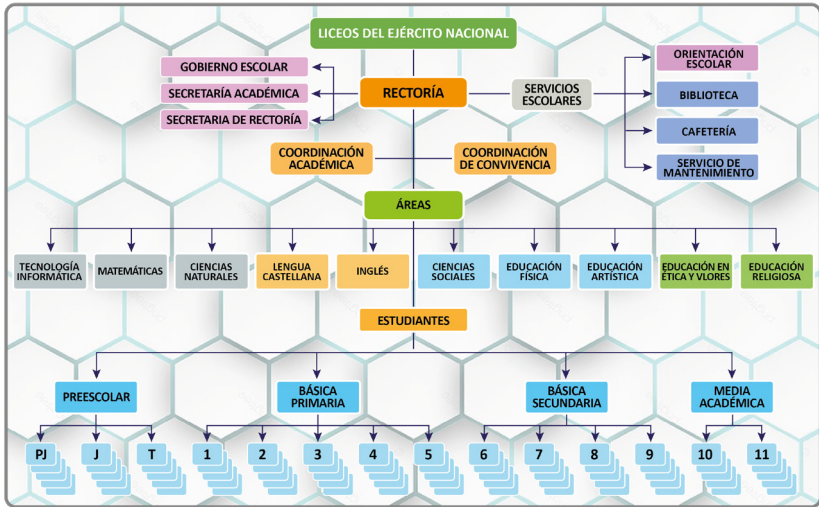
Organización Liceos del Ejército Nacional TOE 2410516/2016

ORGANIZACIÓN
TOE: 2410516/2016



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2024.

Figura 2.
Organización interna de uno de los Liceos del Ejército Nacional



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Liceos del Ejército Nacional

Los Liceos del Ejército fueron creados mediante Resolución No.06814 del 25 de octubre de 1972 expedida por el Ministerio de Defensa Nacional, con el fin de impartir educación de calidad a los hijos del personal que presta o haya prestado sus servicios a la Institución Militar.

La Resolución No. 6500 del 3 de agosto de 1994, emitida por el Ministerio de Educación Nacional, estableció que los establecimientos educativos de educación preescolar, básica y media dependientes de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional tendrían el carácter de “Oficiales de Régimen Especial”. Esto implica que los Liceos del Ejército se rigen por normativas y orientaciones institucionales en aspectos como la contratación, administración de personal y vinculación al servicio educativo.

En cuanto a la autoevaluación institucional y la determinación de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, los Liceos se regulan conforme a lo estipulado en la Ley General de

Educación No. 115 de 1994, bajo la supervisión de las Secretarías de Educación. Además, en aspectos académicos, calendario escolar, Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Gobierno Escolar, siguen las directrices del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2011), garantizando así un marco normativo que respalde su funcionamiento y sostenibilidad.

En la actualidad los Liceos del Ejército cumplen su misión a través de **siete (7) Liceos**, los cuales se presentan a continuación:

Liceo Patria Sector Norte “A”- Colegio de Bachillerato Patria

Este Liceo, ubicado en la Carrera 9ª N° 104 - 62, Cantón Norte, Localidad 1, en la Ciudad de Bogotá D. C., es un establecimiento educativo Oficial de Régimen Especial, de Calendario “A”, con Jornada Única y código DANE 111848002115.

Su conformación actual, se remonta a la fusión realizada en 2019 entre el Liceo Patria (fundado en 1959) y el Colegio de Bachillerato Patria (fundado en 1967), consolidándose en una sola institución bajo la denominación Colegio de Bachillerato Patria. Esta unificación tuvo como propósito ofrecer una educación integral, continua y de alta calidad a la familia militar en los niveles de Preescolar, Educación Básica y Media Académica, según lo establecido en la Resolución No. 01-0043 del 7 de septiembre de 2020 (SED Bogotá, DILE Usaquén).

Cabe destacar que, antes de la fusión, el Liceo Patria prestaba el servicio educativo en los niveles de Preescolar y Básica Primaria, mientras que el Colegio de Bachillerato Patria atendía los niveles de Básica, Secundaria y Media.

Liceo del Ejército Patria Sector Norte “B” Liceo Colombia

Fundado el 6 de febrero de 1959, el Liceo Colombia tiene aprobación oficial de estudios según Resolución No. 3249 del 12 de junio de 1994 para Preescolar y Básica Primaria, Resolución No. 3749 del 12 de noviembre de 1995 para Básica Secundaria y Resolución No. 6175 del 1 de noviembre de 1996 para Media Académica. Cuenta con el Código del DANE No. 111848002107

y Código ICFES: No. 075549. Proyecto Educativo Institucional **“EDUCACIÓN CON AMOR SERES HUMANOS DE CALIDAD”**. Si bien, en sus inicios el Liceo Colombia se ubicaba en el Cantón Norte en la Ciudad de Bogotá, en la actualidad sus instalaciones se encuentran en la Calle 138 No. 48-00, Conjunto Los Libertadores, en la Localidad de Suba dentro de la misma ciudad.

Liceo del Ejército Patria Sector Norte “C” Liceo Santa Bárbara

Ubicado en Bogotá D. C., Escuela de Artillería Kilómetro 3 vía Usme, se encuentra el Liceo Santa Bárbara, aprobado mediante Resolución No.7473, de la Secretaría de Educación Distrital, que reconoce oficialmente al Liceo del Ejército Patria Sector Sur C Santa Bárbara, como entidad educativa de educación formal, legalmente constituida; identificada ante el DANE con el No.111850001037 y ante el ICFES con el código 046573. Proyecto Educativo Institucional **“DE LA MANO DE DIOS HACIA LA EXCELENCIA”**.

El Liceo fue fundado el 15 de enero del año 1963, tomando su nombre en honor a la patrona del Arma de Artillería. A partir del año 1994, el Liceo Santa Bárbara que funcionaba como colegio de primaria, se integra con el Centro Educativo General Rafael Hernández Pardo, el cual funcionaba desde el año 1987 como colegio de Bachillerato dentro de los predios de la Escuela de Artillería. De aquí en adelante el colegio toma la denominación de LICEO SANTA BÁRBARA y ofrece los servicios educativos a la familia militar desde los grados de Preescolar hasta Undécimo.

Liceo Francisco José de Caldas

Fundado el 04 de octubre de 1964, bajo la dirección de la Secretaría de Educación de Cundinamarca. Su construcción se debe a aportes recibidos por Ministerio de Educación Nacional en colaboración con el Ministerio de Defensa Nacional, con el fin de que funcionara como una concentración escolar en la guarnición militar de Tolemaida. El Ministerio de Educación Nacional le concede la licencia de funcionamiento y reconocimiento oficial a los niveles de Preescolar, Básica y Media Académica, mediante Resolución No. 001690 del 18 de octubre de 2001. En lo que respecta a la naturaleza del plantel

se ratifica su carácter de Régimen Especial mediante Resolución No 010752 del 21 de diciembre de 2009. El código de DANE es 225488000057 y código ICFES 076190. Proyecto Educativo Institucional **“EDUCANDO PARA TRANSFORMAR Y PROYECTAR LÍDERES PARA LA EXCELENCIA”**.

Liceo General Serviez

Ubicado en el Kilómetro 12 vía Puerto López, Cantón Militar de Apiay, Departamento del Meta, fue fundado como Escuela Unitaria en el año 1950. Luego estos terrenos fueron adjudicados al Ejército Nacional, para la creación del Batallón Manuel Roergas de Serviez, nombre que adoptó la Institución durante muchos años. En coordinación con la Secretaría de Educación del Meta y la Séptima Brigada del Ejército Nacional, se firmó en 1997 el Convenio Interinstitucional por el cual se incorpora la Escuela General Serviez a los Liceos del Ejército y toma la denominación de Liceo General Serviez.

En el año 2015, se finaliza el Convenio Interinstitucional con la Secretaría de Educación Municipal quedando el Liceo General Serviez con dependencia directa y única de la Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional. Con Resolución de Aprobación de Estudios No. 1403 del 10 de septiembre de 2002 y modificada por la Resolución No. 1500-56.032002 de Julio 14 de 2015. Código del DANE: 250001000485. Código ICFES: 103564. Proyecto Educativo Institucional **“EDUCACIÓN PARA LA VIDA”**.

Liceo Gustavo Matamoros León

Se encuentra ubicado en la ciudad de el Yopal - Casanare, en la avenida marginal de la selva – Octava División, XVI Brigada., con Resolución de aprobación de estudios No. 1856 del 16 de noviembre de 2006, Resolución de reconocimiento No.1357 de 2011 de la Secretaría de Educación de Casanare, código DANE: 385001001506, NIT: 800130640-3 y código ICFES 125468. Proyecto Educativo Institucional **“FORMANDO LÍDERES”**.

Inició labores en 1962 con trece estudiantes hijos del personal militar, gracias a la gestión del señor TC. Miguel Ángel Contreras. En 1982 se reorganiza nuevamente el Liceo con el nombre de

Instituto Gustavo Matamoros León y en 1987 la Secretaría de Educación de Casanare otorga la primera aprobación oficial. En 2003 se implementó la secundaria y la media académica.

Liceo del Ejército Pichincha

El Liceo se encuentra ubicado en el Cantón Militar Nápoles de la ciudad de Cali, en la Calle 5 Carrera 83-00; con reconocimiento oficial de estudios No. 4143.2.21.9229 de 2009 (29 de octubre) emanado de la Secretaría de Educación del municipio de Santiago de Cali, para los niveles Pre-escolar, Básica y Media, modalidad académica, de carácter estatal, calendario “A”, con inscripción en la Secretaría de Educación No. 1B 023014. Código DANE 376001013521. NIT: 800130640-3 y Código ICFES 04302. Proyecto Educativo Institucional **“CON VALORES Y CALIDAD, EDUCANDO PARA TRANSFORMAR”**.

Inició oficialmente labores escolares en 1984, graduando su primera promoción de bachilleres el 6 de diciembre de 1986.

Compromiso de los Liceos del Ejército con la calidad educativa

Los Liceos del Ejército tienen un compromiso con la calidad educativa, para ello, define y desarrolla líneas estratégicas que apuntan al reconocimiento de la calidad organizacional y a la obtención de resultados sobresalientes en pruebas censales como la prueba SABER 11. Teniendo presente lo anterior, los Liceos han adoptado desde el año 2005 el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) para certificar los Liceos. En la actualidad, cuatro Liceos están en el nivel de reconocidos 4 estrellas for sustainable performance y 3 Liceos en el nivel de 5 estrellas for sustainable performance. En cuanto a resultados sobresalientes en la prueba SABER 11, los siete Liceos del Ejército han sido clasificados en la máxima categoría A+, categoría obtenida solo por el 13,15% de los colegios de calendario A que presentaron las pruebas SABER 11 en Colombia en el año 2024, es decir, solo 1614 colegios de los 12277 en el país obtuvieron categoría A+. Los Liceos del Ejército Nacional están entre los 650 primeros colegios de los 1.614 (entre privados y oficiales) que a nivel nacional obtuvieron la máxima categoría A +.

1.2 Normograma de los Liceos del Ejército Nacional

Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente permite organizar el funcionamiento institucional de manera eficiente y alineada con los requisitos legales.

La **Tabla 1** presenta el soporte legal que siguen los Liceos del Ejército Nacional.

Tabla 1.
Normograma Direccionamiento Estratégico.

LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL				Código: DG-SD-CAG-01		
MACROPROCESO				Estratégico		
PROCESO				Gestión de planeación y organización		
TIPO DE DOCUMENTO				Formato		
NOMBRE				Normograma Direccionamiento Estratégico		
No.	Tipo de Documento	Número	Fecha de emisión	Descripción	Entidad Emisora	Procesos involucrados
1	Constitución	1991	04-07-1991	Artículo 67 "La educación es un derecho de la persona y un servicio público que cumple una función social....."	Asamblea Constituyente	Todos
2	Ley	115	08-02-1994	Por el cual se expide la Ley General de Educación	Congreso de la República de Colombia	Todos
3	Ley	133	23-05-1994	Por la cual se desarrolla el Derecho de Libertad Religiosa y de Cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política	Congreso de la República de Colombia	Claves
4	Resolución	06500	03-08-1994	Por el cual se establece el carácter de algunos planteles educativos estatales	Ministerio de Educación Nacional	Estratégico
5	Ley	198	17-07-1995	Por la cual se ordena la izada de la Bandera Nacional y colocación de los símbolos patrios en los establecimientos públicos y educativos, instituciones militares y de policía y representaciones de Colombia en el exterior, y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República de Colombia	Claves
6	Ley	715	21-12-2001	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.	Congreso de la República de Colombia	Todos
7	Ley	734	05-02-2002	Por el cual se expide el Código Disciplinario Único	Congreso de la República de Colombia	Todos
8	Ley	934	30-12-2004	Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República de Colombia	Claves
9	Ley	1013	23-01-2006	Por la cual se modifica el Artículo 14 de la Ley 115 de 1994, estudio y práctica de la Constitución y la instrucción cívica.	Congreso de la República de Colombia	Claves
10	Ley	1014	26-01-2006	De fomento de la cultura de emprendimiento	Congreso de la República de Colombia	Claves

No.	Tipo de Documento	Numero	Fecha de emisión	Descripción	Entidad Emisora	Procesos Involucrados
11	Ley	1029	12-06-2006	Por la cual se modifica el Artículo 14 de la Ley 115 de 1894, estudio y práctica de la Constitución y la Instrucción Cívica.	Congreso de la República de Colombia	Claves
12	Ley	1098	08-11-2006	Por el cual se expide el código de la infancia y la adolescencia	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
13	Ley	1324	13-07-2009	Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del estado y se transforma el <u>licet</u> .	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
14	Ley	1453	24-06-2011	Por medio de la cual se reforma el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal, el Código de Infancia y Adolescencia, las reglas sobre extinción de dominio y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad.	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
15	Ley	1618	27-02-2013	Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
16	Ley	1620	15-03-2013	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar.	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
17	Ley	1732	01-09-2014	Por el cual se establece la calendarización para en todas las instituciones educativas del País.	Congreso de la República de Colombia	Claves
18	Ley	761	06-07-2015	Por la cual se crea el tipo penal de feminicidio como delito autónomo y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
19	Ley	1804	03-08-2016	Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves

20	Ley	2216	23-06-2022	Por medio de la cual se promueve la educación inclusiva y el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes con trastornos específicos de aprendizaje	Congreso de la República de Colombia	Estratégicos y Claves
21	Decreto	1038	25-05-20015	Por el cual se reglamenta la cátedra de Paz	Ministerio de Educación Nacional	Estratégicos y Claves
22	Decreto	1075	26-05-2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo	Ministerio de Educación Nacional	Estratégicos y Claves
23	Decreto	490	29-03-2016	Por el cual se Reglamenta el Decreto Ley 1278 de 2002 en materia tipos de empleos del Sistema Especial de Carrera Docente y su provisión, se dictan otras disposiciones y se adiciona el Decreto 1075 de 2015 - Único Reglamentario del Sector Educación	Ministerio de Educación Nacional	Estratégicos y Claves
24	Decreto	1421	29-08	Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad	Presidencia de la República	Estratégicos y Claves
25	Resolución	3105	28-12-2015	Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos públicos civiles y no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional- Ejército Nacional y se deroga una Resolución.	Ministerio de Defensa Nacional	Estratégicos
26	Resolución	03842	18-03-2022	Por el cual se adopta el nuevo Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras normas.	Ministerio de Educación Nacional	Estratégicos y Apoyo

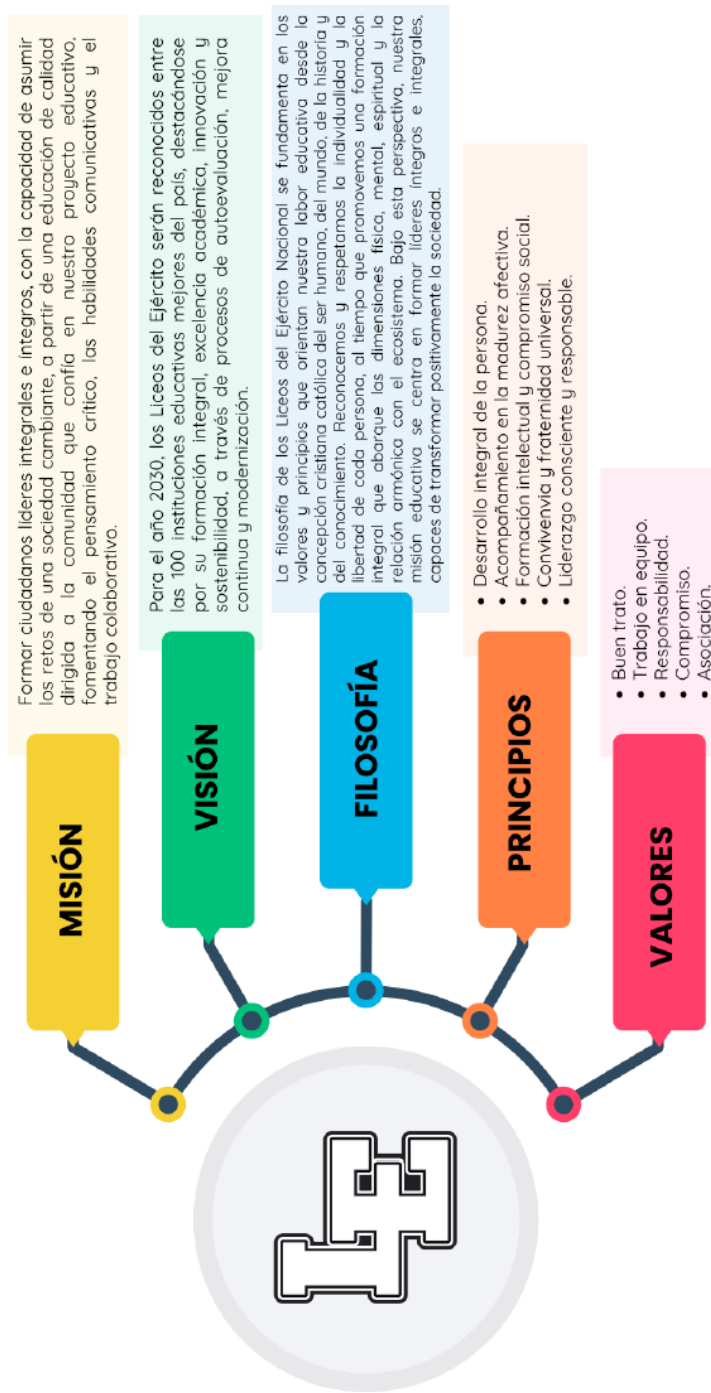
Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

1.3 Horizonte institucional

El horizonte institucional de los Liceos del Ejército Nacional constituye el referente filosófico y estratégico que orienta su quehacer educativo. En él se expresan los **principios, valores, propósitos y fundamentos** que sustentan la identidad liceísta y dan sentido a cada acción formativa, administrativa y comunitaria.

A través de su misión, visión y valores, los Liceos del Ejército proyectan una educación con propósito, centrada en el desarrollo integral del ser humano y en la formación de líderes al servicio de la sociedad y de la Nación. La **Figura 3** presenta los elementos que conforman este horizonte institucional, el cual actúa como marco de referencia permanente para la planeación, la gestión y la evaluación de los procesos educativos, asegurando la coherencia entre el pensamiento estratégico y la acción pedagógica liceísta.

Figura 3.
Horizonte institucional de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - CELIC, 2025.

1.4 Mapa estratégico

La representación estructurada de los objetivos estratégicos de los Liceos del Ejército se encuentra en el mapa estratégico, la Figura 4 presenta los diez objetivos estratégicos de los Liceos.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2026 - 2030 - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional, 2025

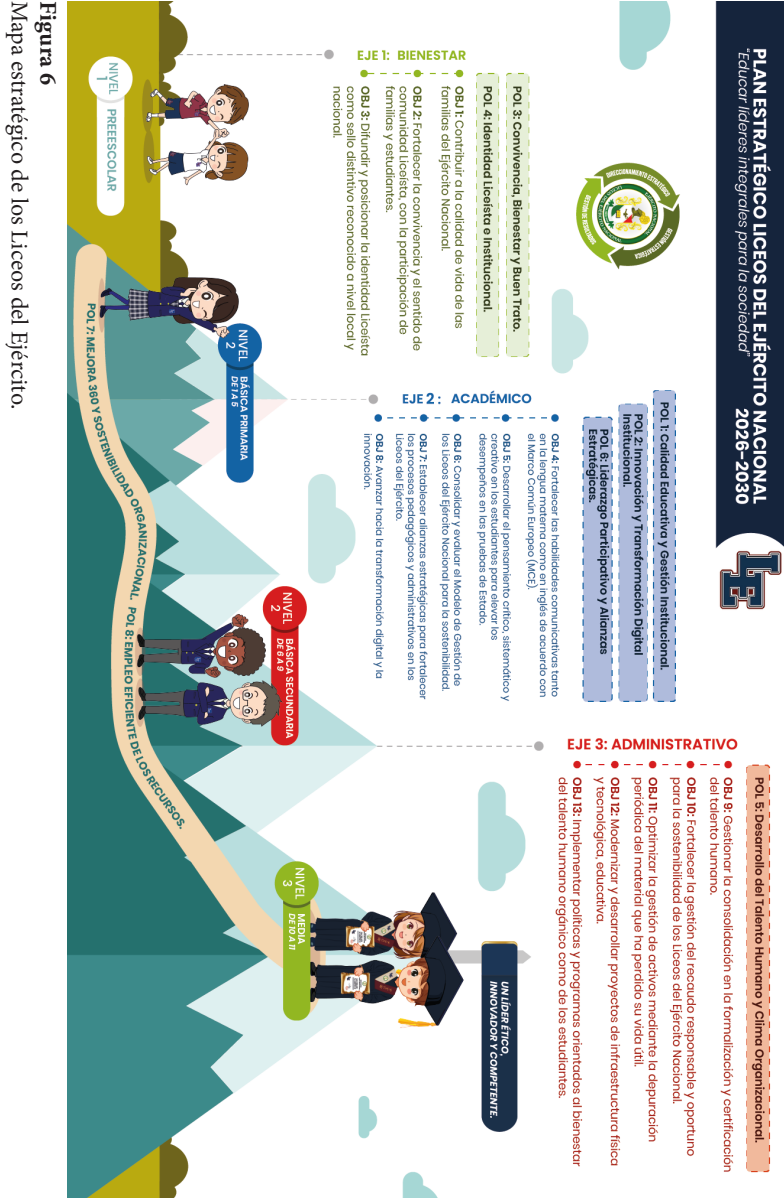


Figura 6
Mapa estratégico de los Liceos del Ejército.

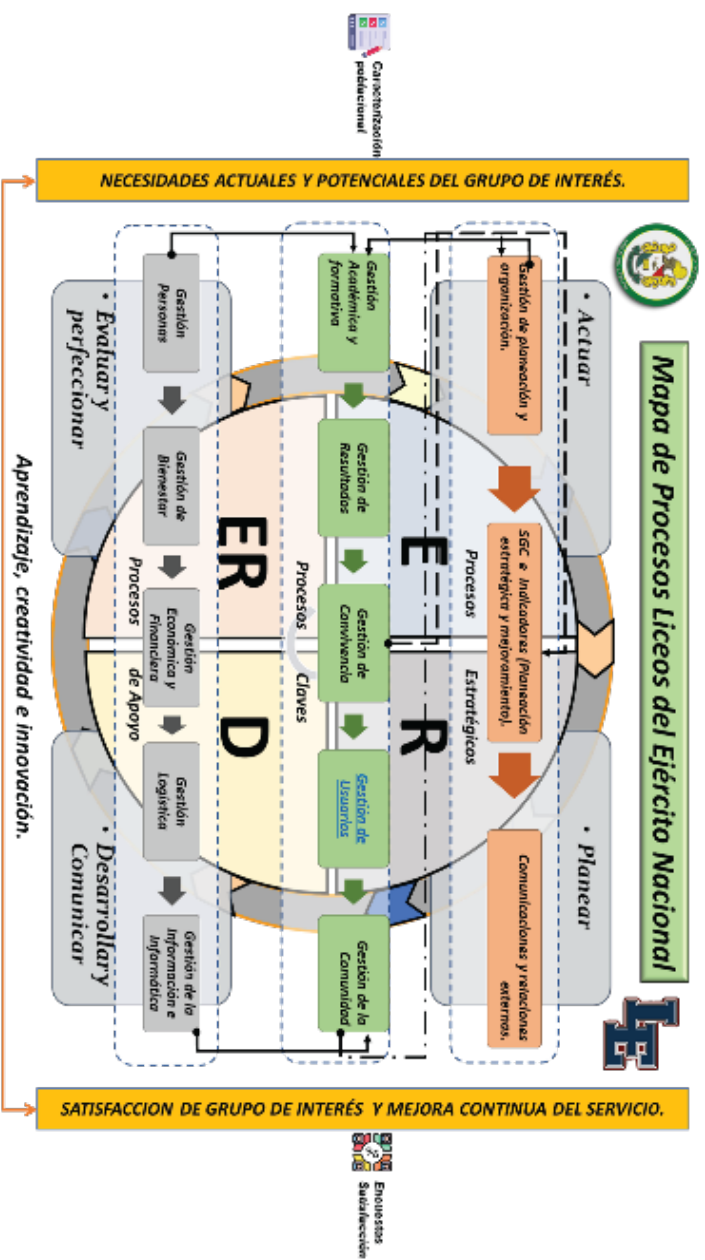
1.5 Mapa de procesos

El mapa de procesos (versión 2025) permite visualizar, estructurar y optimizar la forma en que se llevan a cabo las actividades en la institución. Basado en el Modelo de Excelencia EFQM, y las normas ISO 9001 el mapa de procesos ayuda a alinear la estrategia con la operación, promoviendo la mejora continua y garantizando la sostenibilidad institucional.

Estructurar y definir el mapa de procesos es fundamental porque organiza y estructura la gestión institucional, definiendo con claridad los procesos estratégicos, clave y de apoyo, permite optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas de los Liceos, facilita la alineación con el Modelo EFQM, asegurando un enfoque basado en liderazgo, estrategia, personas y resultados y por último promueve la mejora continua y la sostenibilidad de los Liceos.

El mapa de procesos es el marco de trabajo para cada uno de los Liceos que hacen parte de los Liceos del Ejército. Es importante aclarar que respetando la particularidad de cada uno de los Liceos los mapas de procesos que adopten no pueden alejarse del Institucional. **La Figura 5**, contiene los trece procesos de los Liceos del Ejército, diferenciándolos en estratégicos, claves y de apoyo.

Figura 5
Mapa de Procesos de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.



2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El éxito de los Liceos del Ejército dentro del sector educativo parte del conocimiento de su entorno y de sus propias capacidades. Para comprender esto, los Liceos del Ejército realizan un análisis estratégico utilizando herramientas y marcos que le proporcionan una base sólida para el conocimiento de la organización, la toma de decisiones estratégicas y la definición de metas a corto, mediano y largo plazo. A continuación, se presenta el análisis estratégico a partir de los siguientes instrumentos: análisis del ecosistema, el análisis **PESTEL**, el análisis **DOFA**, Fuerzas de **PORTER** y **Cadena de Valor**.

2.1 Ecosistema de los Liceos del Ejército

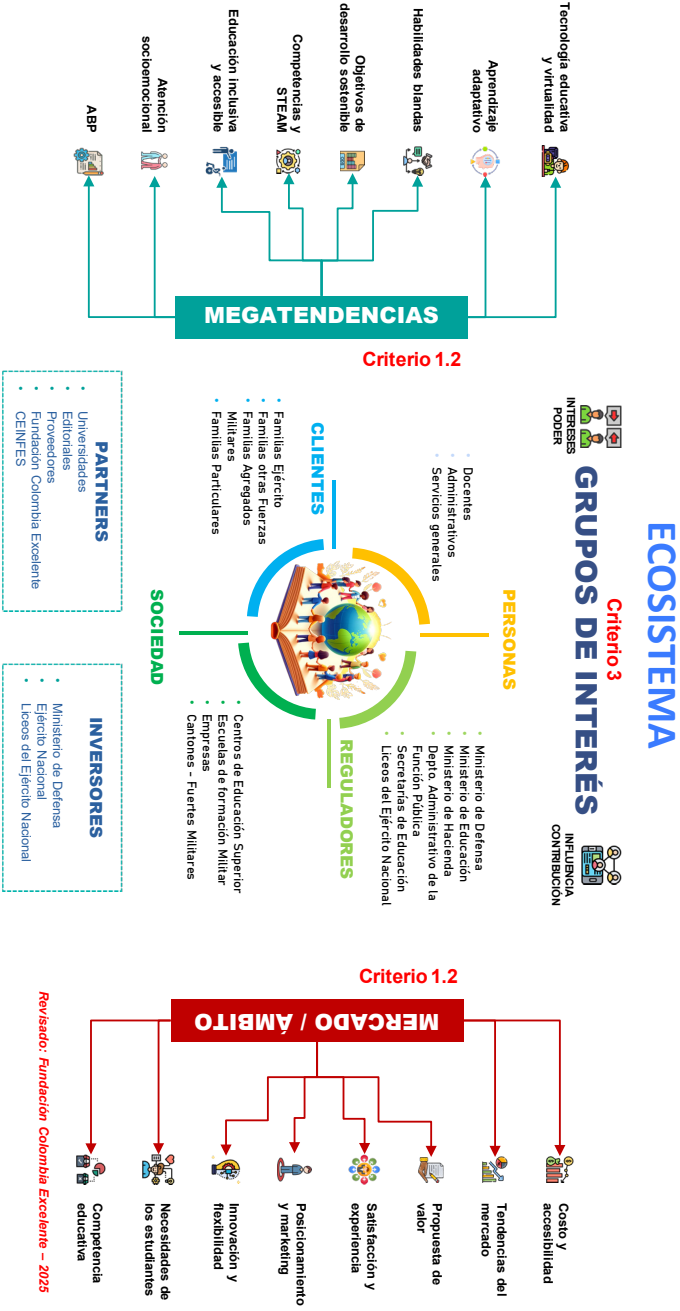
Los Liceos del Ejército forma parte de un entorno dinámico y complejo en el que interactúa con diversos actores internos y externos que influyen en su funcionamiento, desarrollo y sostenibilidad, conformando un ecosistema compuesto por clientes, proveedores, aliados estratégicos, competidores, reguladores, tendencias económicas y sociales, avances tecnológicos, y otros factores que impactan la toma de decisiones y el desempeño de la organización.

Garantizar la sostenibilidad y la excelencia educativa mediante la integración de los grupos de interés clave, tendencias del entorno y actores estratégicos que influyen en el desarrollo y operación de los Liceos, se fundamenta en un enfoque sistémico que permite la articulación entre la institución, el mercado y las megatendencias educativas.

Los Liceos del Ejército están en un ecosistema complejo, abierto, con bajas entropías debidas a los diferentes cambios dados en el marco legal, social, económico, tecnológico y familiar, los cuales permiten a los Liceos mantener los niveles de equilibrio que se desean en el proceso. También es un ecosistema que presenta una alta variabilidad (cambios controlados a lo largo del tiempo), una alta variedad (por la diversidad de componentes, procesos y métodos, tales como enfoques pedagógicos, tipos de enseñanza, materias, y métodos de evaluación entre otros) y es completamente dinámico, su dinamismo obedece a los cambios tecnológicos y económicos.

En la Figura 6 se observan los elementos que conforman el ecosistema de los Liceos del Ejército Nacional.

Figura 6
Ecosistema de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

El conocimiento del ecosistema le ha permitido a los Liceos identificar brechas y nichos que la organización puede explotar, así como oportunidades para perfeccionar la propuesta de valor y su ventaja competitiva.

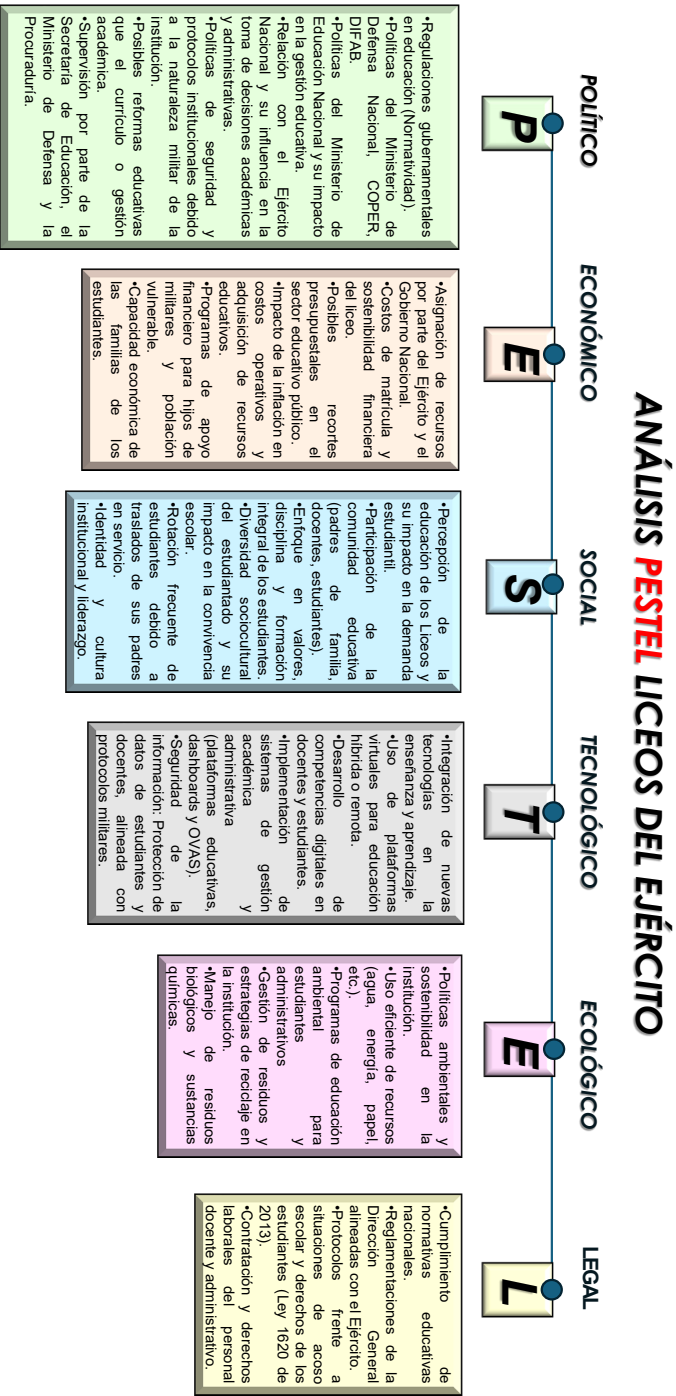
2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental para evaluar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en la sostenibilidad y desarrollo de los Liceos del Ejército. Su aplicación permite comprender el entorno externo en el que operan cada uno de los colegios que integran los Liceos y tomar decisiones estratégicas que aseguren su estabilidad y competitividad. Permite adaptar la institución a un entorno en constante cambio, garantizando su estabilidad, competitividad y compromiso con la calidad educativa.

Integrar este análisis en la planificación estratégica ayuda a tomar decisiones informadas, a mitigar riesgos y a aprovechar oportunidades para el crecimiento y consolidación de los liceos como referentes en educación.

A continuación, se presenta en la **Figura 7** el análisis PESTEL (versión 2025) con los diferentes factores identificados para los Liceos del Ejército.

Figura 7
Análisis PESTEL de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

2.3 Análisis DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta fundamental en la construcción del modelo de gestión de los Liceos del Ejército, ya que permite diagnosticar la situación actual de la institución y establecer estrategias para su fortalecimiento y sostenibilidad.

Identificar las fortalezas permite reconocer las ventajas competitivas y los elementos diferenciadores de los Liceos del Ejército, los cuales deben ser la base del modelo de gestión, toda vez que permite desarrollar estrategias de crecimiento basadas en la excelencia educativa y facilita la consolidación de alianzas estratégicas con los diferentes actores definidos en el ecosistema educativo.

Analizar las debilidades permite detectar áreas críticas que requieren atención para optimizar la operación de los Liceos, permite desarrollar estrategias para minimizar riesgos institucionales y ayuda a diseñar planes de mejora continua en la gestión académica, administrativa y financiera.

Analizar las oportunidades posibilita la diversificación de ingresos con programas extracurriculares y formación complementaria y facilita la adopción de metodologías innovadoras y certificaciones de calidad educativa.

Detectar amenazas externas permite anticiparse a riesgos que pueden afectar la estabilidad de los Liceos del Ejército, permite la formulación de estrategias de mitigación y adaptación a cambios normativos y tecnológicos y ayuda a diversificar estrategias de captación y fidelización de estudiantes.

La Figura 8 corresponde a la matriz DOFA (versión 2025) elaborada por la Coordinación Académica General de los Liceos del Ejército como insumo al Modelo de Gestión de Sostenibilidad de los Liceos del Ejército.

Figura 8. Análisis DOFA de los Liceos del Ejército Nacional.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN LOS LICEOS DEL EJÉRCITO				
Oportunidades (O): - Incremento de la demanda de educación con uso intensivo de tecnología. - Creciente interés en programas de formación STEAM y aprendizaje basado en proyectos. - Disponibilidad de alianzas con universidades y programas internacionales. - Nuevas normativas que promueven la inclusión de estudiantes con discapacidad. - Expansión del mercado educativo con nuevas tecnologías y modelos pedagógicos. - Apertura de planta de personal en el Ministerio de Defensa.	Fortalezas (F): - Alta calidad académica reconocida en pruebas nacionales (como el rendimiento en pruebas SABER). - Profesores capacitados y con experiencia. - Infraestructura tecnológica avanzada (aulas inteligentes, plataformas digitales). - Amplia oferta extracurricular (deporte, arte, robótica, etc.). - Autonomía en la toma de decisiones académicas y administrativas. - Alta tasa de satisfacción de los padres (90%) y bajo índice de deserción (1%).	Debilidades (D): - Dependencia financiera alta de las matrículas y pensiones (80% de los ingresos). - Necesidad de mejorar la capacidad institucional para atender estudiantes con necesidades especiales. - Limitada expansión en término de instalaciones y aulas disponibles. - Falta de integración total de la comunidad educativa en algunos procesos estratégicos. - Falta de diversificación en las fuentes de ingresos. - Necesidad de nombramiento de docentes toda vez que el 54% son docentes por contrato de servicios.	Estrategias de crecimiento (FO): - Capitalizar la tecnología avanzada para ofrecer programas educativos virtuales o híbridos que atraigan a estudiantes interesados en el aprendizaje a distancia y aumentar la matrícula. - Desarrollar nuevas alianzas con universidades y programas internacionales para diferenciarse de la competencia y expandir la oferta educativa en áreas como STEAM. - Expandir la oferta de programas extracurriculares utilizando las infraestructuras ya existentes (robótica, arte, deportes) para atraer a más estudiantes.	Estrategias de supervivencia (DO): - Gestionar en los Consejos Directivos de los Liceos de Ejército y en COPER el nombramiento y promoción de docentes. - Fortalecer la capacidad institucional para atender estudiantes con discapacidades, aprovechando las nuevas normativas y oportunidades de alianzas. - Implementar programas de integración comunitaria para mejorar la cohesión y participación activa de los padres y estudiantes en las actividades del colegio, fortaleciendo la lealtad y pertenencia a la institución.
Amenazas (A): - Competencia fuerte de colegios privados con programas académicos y extracurriculares similares. - Cambios en las políticas gubernamentales que afectan el financiamiento y las regulaciones del sector educativo. - Fluctuaciones económicas que impactan la capacidad de pago de las familias. - Expectativas crecientes de los padres sobre la calidad de la educación y los servicios complementarios. - Riesgos de seguridad cibernética en el uso de plataformas tecnológicas educativas. - Convocatorias y empleos docentes del MEN y colegios privados.	Estrategias de supervivencia (FA): - Utilizar el posicionamiento académico y la infraestructura tecnológica avanzada para mantenerse competitivos frente a otros colegios privados, destacando en las áreas que ya son una fortaleza. - Crear programas de acompañamiento a las familias para ayudarles a enfrentar tiempos económicos difíciles, manteniendo así la matrícula y la satisfacción. - Reforzar las políticas de ciberseguridad para proteger los datos sensibles de la institución y la comunidad educativa, evitando amenazas externas. - Implementar estrategias de fidelización de estudiantes y familias.	Estrategias de fuga (DA): - Diversificar las fuentes de ingreso para reducir la dependencia de las matrículas, explorando opciones como la apertura de programas de apoyo académico de refuerzo. - Aumentar la capacidad institucional a través de mejoras en la infraestructura y gestión del espacio, preparando para el crecimiento futuro y la inclusión de más estudiantes con necesidades especiales. - Mejorar la comunicación y el marketing para diferenciarse de la competencia y atraer a más estudiantes, destacando las fortalezas y oportunidades de la institución. - Brindar bienestar al docente contratado por PS.		

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

2.4 Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter (versión 2025) es una herramienta estratégica que permite evaluar la competencia y el entorno en el que operan los Liceos del Ejército. Su aplicación en la construcción del modelo de gestión para la sostenibilidad ayuda a comprender los desafíos y oportunidades en el sector educativo, evaluar la intensidad de la competencia, identificar la adaptación a cambios frente a la demanda educativa, para optimizar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad de los Liceos. La Figura 9, presenta las Fuerzas de Porter analizadas para los Liceos.

Figura 9. Análisis de las Fuerzas de Porter de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

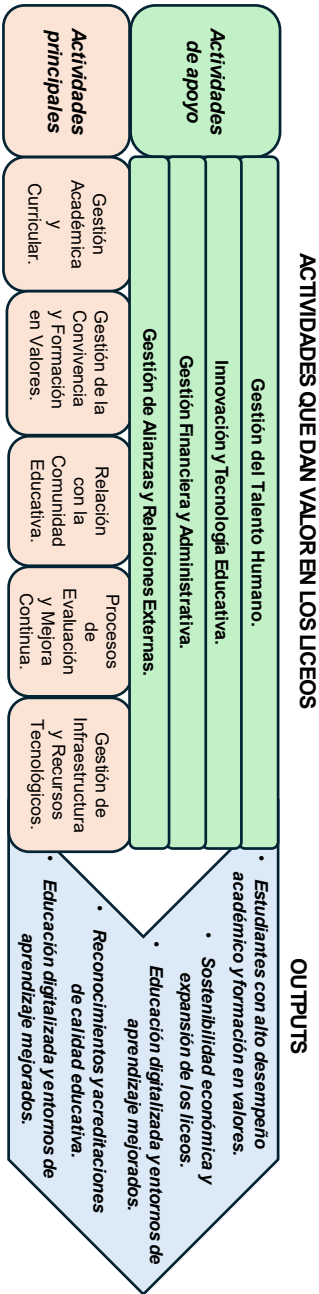
2.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar la ventaja competitiva de los Liceos, que le posibilita comprender cómo generan valor educativo, optimizan sus recursos y fortalecen su propuesta de servicio con calidad y excelencia representa una oportunidad clave. Esto no solo facilita el reconocimiento de los factores que llevan a los padres de familia a elegir su oferta educativa, sino que también permite identificar oportunidades de mejora en la prestación del servicio. De esta manera, se fortalece la cadena de valor y se contribuye a la satisfacción de los grupos de interés estratégicos para la organización, de tal forma que permita a los Liceos del Ejército:

- Ser referentes en educación de calidad.
- Asegurar la sostenibilidad y la diferenciación en el sector educativo.
- Mejorar la gestión interna de los Liceos del Ejército.
- Garantizar su impacto positivo en la formación de líderes.

En la Figura 10 se pueden observar las actividades que generan valor a los grupos de interés en los Liceos del Ejército.

Figura 10.
Cadena de valor de los Liceos del Ejército Nacional.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.



3. MODELO DE GESTIÓN

3. MODELO DE GESTIÓN

3.1 Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la sostenibilidad

El Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la sostenibilidad se implementa para alinear las estructuras, los procesos y procedimientos, las funciones de cada uno, la administración de los recursos físicos y el talento humano, con el fin de conseguir alta calidad, excelencia y tomar las decisiones estratégicas con base en los resultados obtenidos, de igual forma para superar barreras y enfrentar los retos, lo cual requiere un alto compromiso de cada uno de los Liceos, sin que pierdan sus particularidades, de tal forma que se:

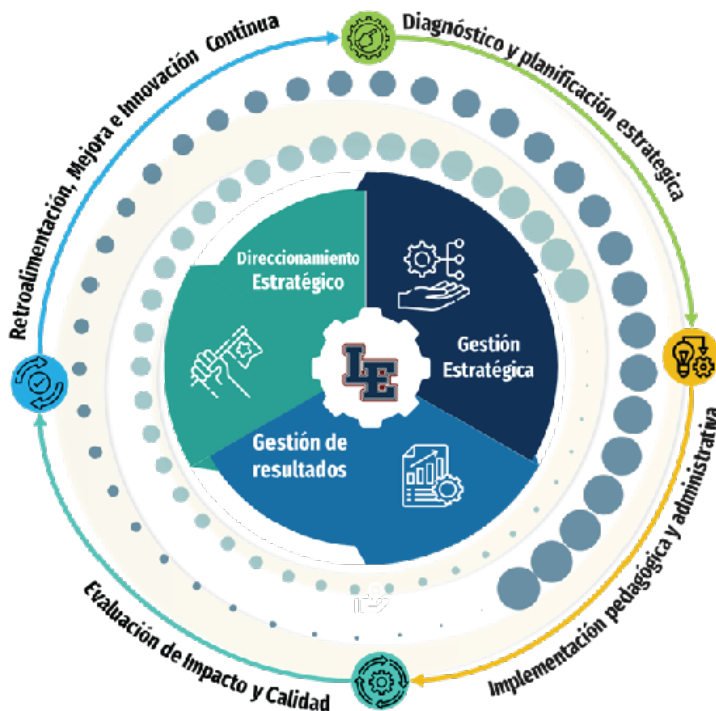
- Alinee los esfuerzos con una visión común que trascienda.
- Fortalezca la toma de decisiones con perspectiva estratégica y organizacional.
- Optimice la gestión de recursos.
- Impulse la innovación y la mejora continua.

Propósito del Modelo de Gestión

El modelo de gestión para la sostenibilidad de los Liceos del Ejército tiene como objetivo garantizar la excelencia académica, la eficiencia operativa y la mejora continua en todas las áreas de gestión institucional. Se fundamenta en un enfoque integral que articula la planificación estratégica, la gestión de los recursos y el aseguramiento de resultados educativos y organizacionales. La Figura 11 presenta el esquema del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional.

Figura 11.

Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la sostenibilidad.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Aplicabilidad del modelo de gestión

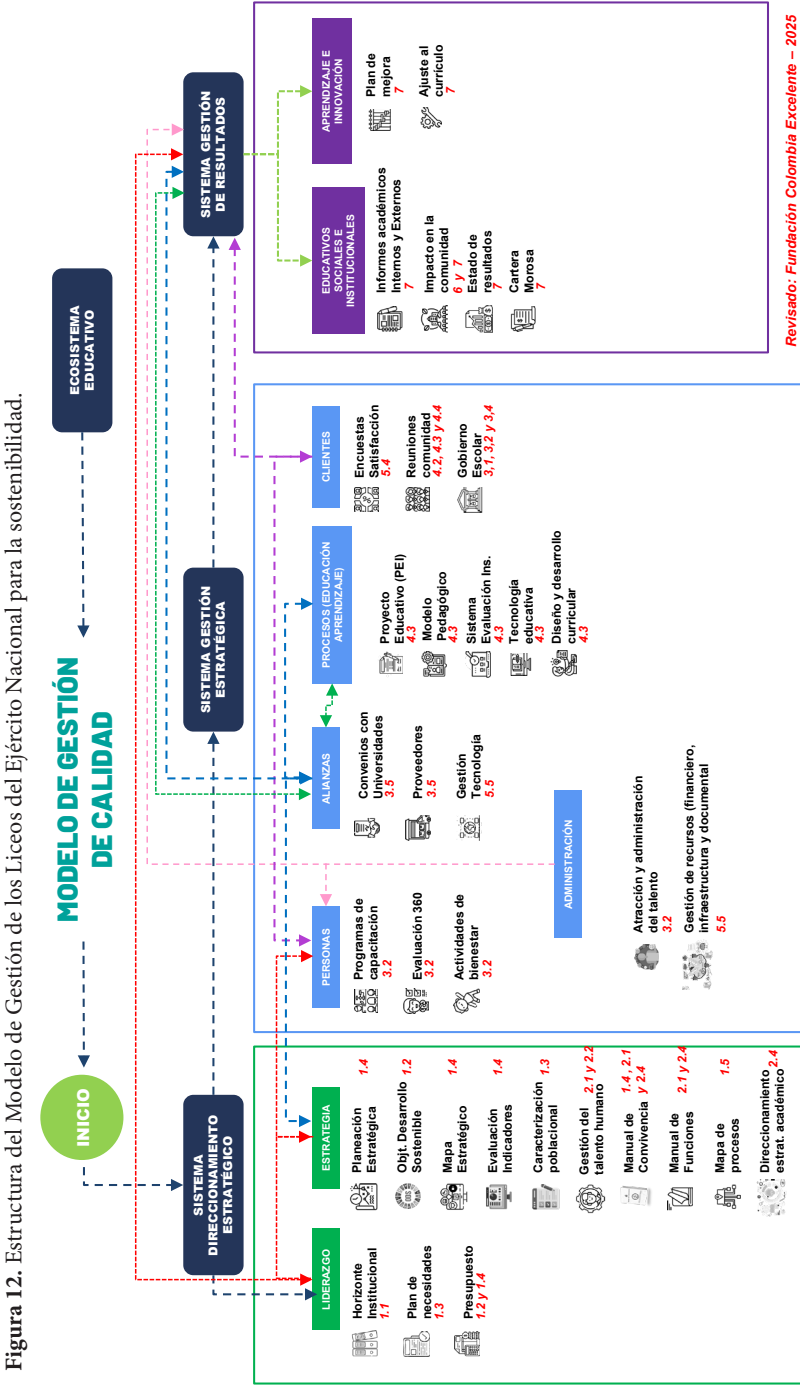
El modelo se implementa en todos los Liceos del Ejército a nivel nacional, abarcando los niveles de educación preescolar, básica y media, y asegurando la alineación con las políticas del Ministerio de Defensa Nacional – Ejército Nacional –, Ministerio de Educación Nacional de Colombia y con estándares internacionales de calidad educativa bajo el modelo de excelencia EFQM.

3.2 Estructura del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad

El Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad se estructura en torno a tres sistemas fundamentales que interactúan de manera sinérgica para garantizar la excelencia organizacional y la sostenibilidad educativa:

- Sistema de Direccionamiento Estratégico
- Sistema de Gestión Estratégica
- Sistema de Gestión de Resultados

Cada uno de estos sistemas está conformado por nueve componentes clave en total, como se muestra en la Figura 12. Estos componentes tienen a su vez elementos que alinean los recursos, procesos y estrategias de la institución con sus objetivos de sostenibilidad y excelencia educativa. El modelo se encuentra inmerso en un Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad, diseñado para proporcionar un enfoque estructurado y flexible que impulse la mejora continua, la innovación y el aprendizaje, en el que cada fase retroalimenta la anterior.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025

Sistemas del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército con sus componentes

Sistema de Direccionamiento Estratégico

Este sistema define la orientación estratégica de los Liceos del Ejército, asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con la misión, visión y valores institucionales. Se enfoca en establecer las bases para un liderazgo transformacional y una estrategia sólida que guíe el desarrollo sostenible de la organización. Los componentes que conforman el Sistema de Direccionamiento Estratégico son:

- **Liderazgo:** El componente Liderazgo se enfoca en inspirar y guiar a toda la comunidad liceísta hacia el logro de la excelencia y la sostenibilidad. Involucra la visión estratégica, la comunicación efectiva y la promoción de una cultura organizacional basada en valores éticos y compromiso institucional. Este componente incluye las políticas institucionales, la cultura organizacional y toma de decisiones estratégicas.
- **Estrategia:** La estrategia establece el camino a seguir en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar la visión institucional. Incluye la planeación estratégica, la evaluación de indicadores de desempeño y la definición de líneas de acción que promuevan la sostenibilidad y la innovación educativa.

Sistema Gestión Estratégica

Es el núcleo operativo del modelo y permite la ejecución efectiva de la estrategia. En este sistema se gestionan los recursos clave y los procesos críticos para garantizar el funcionamiento efectivo y eficiente de la institución. Se enfoca en el desarrollo del talento humano, las alianzas estratégicas, los procesos educativos y la satisfacción de la comunidad educativa.

Los componentes de este sistema son:

- **Personas:** Gestión del talento humano docente y administrativo, formación continua y bienestar del personal.

- **Alianzas:** Creación de redes de cooperación con otras instituciones educativas, empresas y organismos gubernamentales.
- **Procesos (Educación - Aprendizaje):** Desarrollo curricular, metodologías pedagógicas, evaluación de aprendizajes y actividades extracurriculares.
- **Clientes:** Atención a estudiantes, familias y comunidad educativa, garantizando su satisfacción y participación activa.
- **Administración:** Atracción y administración del talento, la gestión de recursos.

Sistema de Gestión de Resultados

El Sistema de Gestión de Resultados dentro del Modelo, se concentra en evaluar el desempeño organizacional y en la toma de decisiones basada en datos para la mejora continua. Este sistema mide el impacto de las estrategias implementadas y asegura que se alcancen los objetivos de sostenibilidad, calidad educativa y excelencia organizacional.

Los resultados se monitorean a través de indicadores clave y se utilizan para ajustar estrategias, garantizando la relevancia y efectividad del modelo de gestión. Este sistema está compuesto por los siguientes componentes:

- **Resultados Educativos, Sociales e Institucionales:** Evaluación del desempeño académico, impacto en la comunidad, resultados institucionales y satisfacción de los grupos de interés.
- **Aprendizaje e Innovación:** Incorporación de tecnologías, metodologías innovadoras y estrategias de mejora continua.

Matriz de referencia de la estructura del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército

- La siguiente **Matriz de Referencia entre los Sistemas, Componentes y Elementos del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército** que se observa en la Tabla 2 constituye un instrumento orientativo que permite comprender la estructura interna del modelo, la relación entre sus partes y su posible aplicación en los distintos ámbitos

Tabla 2. Matriz de referencia de la estructura del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército.

Sistemas	Componentes	Elementos
SISTEMA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	Horizonte Institucional
		Plan de necesidades
		Presupuesto
	Estrategia	Planeación Estratégica
		Objetivos de Desarrollo Sostenible
		Mapa Estratégico
		Evaluación de indicadores
		Caracterización Poblacional
		Gestión del Talento Humano
		Manual de Convivencia
		Manual de Funciones
		Mapa de Procesos
		Direccionamiento Académico Estratégico

institucionales. Su propósito es ofrecer una visión integrada y coherente de los sistemas de direccionamiento estratégico, gestión estratégica y gestión de resultados, facilitando la identificación de responsabilidades y herramientas asociadas a cada elemento.

- Esta matriz no tiene carácter prescriptivo; su función es servir como **guía de apoyo** para que cada dependencia la interprete y adopte de acuerdo con sus **procesos, procedimientos y dinámicas de gestión establecidos**.

Descripción del Elemento	Responsable	Herramientas / Instrumentos	Frecuencia de revisión sugerida
Define la misión, visión y principios rectores que orientan la organización escolar	Dirección General	PEI, Manual de Convivencia	Anual
Documento que identifica necesidades estratégicas y prioridades de intervención	Rectores, Dirección General y Subdirección	FODA, matrices de priorización	Anual
Plan financiero alineado al horizonte institucional y necesidades identificadas	Administración y Finanzas	Presupuesto anual POA	Trimestral
Define objetivos, metas y acciones de mediano y largo plazo para toda la organización	Dirección General / Comité estratégico	Documento Plan Estratégico, cronogramas, plataforma de seguimiento	Anual
Alineación de la estrategia institucional con la Agenda 2030 y compromisos globales	Coordinación de proyectos / Calidad	Matriz ODS; informes de avance; tableros de control	Anual
Representación visual de objetivos, perspectivas y relaciones causa-efecto	Dirección Estratégica	Software de mapas estratégicos, presentación ejecutiva	Anual
Seguimiento a Kpls estratégicos para verificar cumplimiento del plan	Comité de Calidad / Planeación	Cuadro de mando integral, reportes mensuales, dashboard digital	Trimestral
Análisis de estudiantes, familias y entorno para decisiones más pertinentes	Coordinación Académica / Bienestar	Encuestas, entrevistas, informes sociodemográficos	Anual
Políticas y acciones para selección, formación y retención de docentes y administrativos	Dirección de Talento Humano	Plan de formación, manual de desempeño, encuestas de clima	Anual
Documento normativo que regula la vida escolar	Comité de Convivencia	Documento físico y digital, cartillas, talleres de socialización	Anual
Define responsabilidades y perfiles del personal	Talento Humano	Documento digital, reuniones de socialización, encuestas de ajuste	Anual
Identificación y clasificación de procesos estratégicos, misionales y de apoyo	Comité de Calidad	Diagramas de flujo, software BPM, manual de procesos	Anual
Línea que conecta el PEI, currículo, estándares y estrategias pedagógicas	Coordinación Académica	Plan curricular, actas de comité académico, informes de evaluación	Anual

Sistemas	Componentes	Elementos
SISTEMA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Personas	Programas de Capacitación
		Evaluación 360°
		Actividades de bienestar
	Administración	Atracción y administración del talento
		Gestión de recursos
	Alianzas	Convenios con universidades
		Proveedores
		Gestión tecnológica
	Procesos Educación - Aprendizaje	PEI
		Modelo pedagógico
		Sistema evaluación institucional
		Tecnología educativa
		Diseño y desarrollo curricular
	Clientes	Encuestas de satisfacción
		Reuniones comunidad
		Gobierno escolar
SISTEMA GESTIÓN DE RESULTADOS	Educativos sociales e interinstitucionales	Informes académicos internos y externos
		Impacto en la comunidad
		Estado de resultados
		Cartera morosa
	Aprendizaje e innovación	Plan de mejora
		Ajustes al currículo

Fuente: Elaboración propia - Dirección General - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

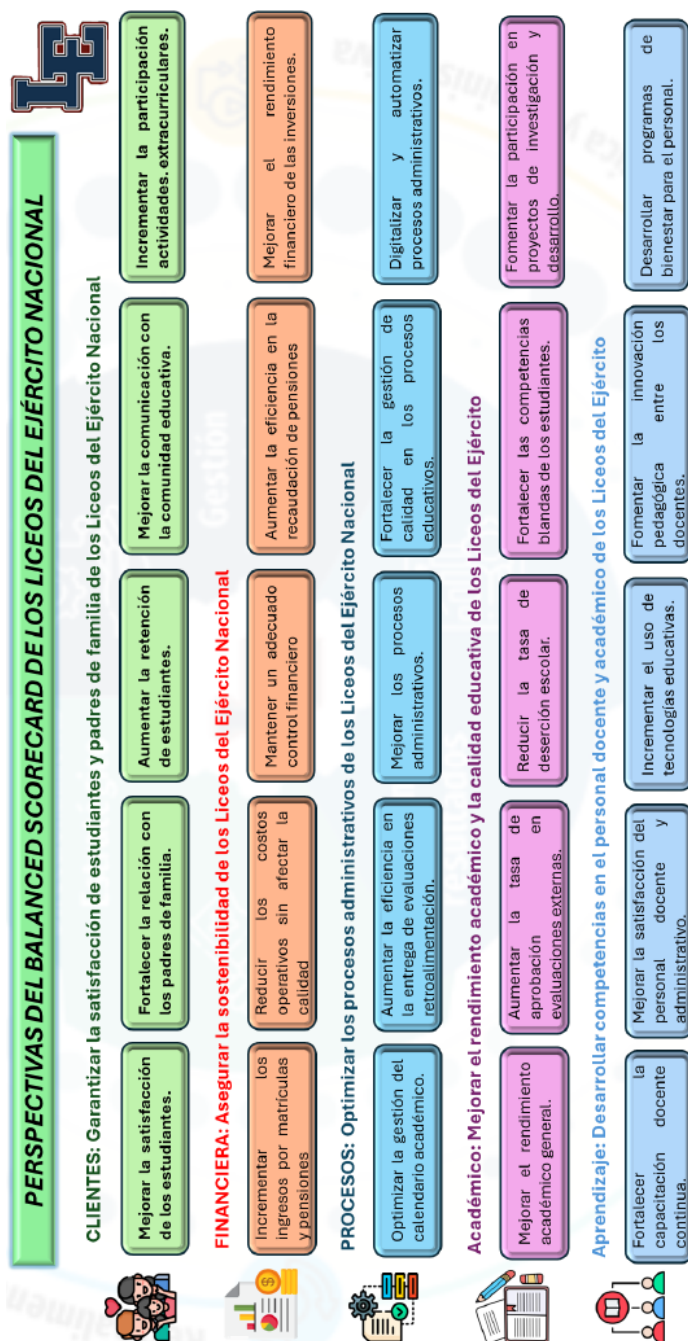
Descripción del Elemento	Responsable	Herramientas / Instrumentos	Frecuencia de revisión sugerida
Diseña y ejecuta planes de formación continua para el talento humano	Coordinación de Talento Humano	Plan de formación, encuestas, actas de capacitación	Anual
Retroalimentación integral sobre desempeño	Talento Humano	Software evaluación 360°, informes	Anual
Acciones para clima laboral y salud emocional	Bienestar / Talento Humano	Cronograma de actividades, encuestas	Semestral
Reclutamiento, selección, vinculación y retención	Talento Humano	Manual perfiles, procesos, plataforma talento	Anual
Asignación y control de recursos financieros y físicos	Dirección Administrativa	Presupuesto, informes	Trimestral
Alianzas para prácticas, becas, investigación	Coordinación Académica	Convenios, actas, seguimientos	Anual
Selección y seguimiento estratégico de aliados	Administración	Matriz proveedores	Semestral
Implementación de soluciones TIC para gestión	Dirección TI	Inventario TIC, plan tecnología	Anual
Documento marco de identidad y filosofía	Coordinación Académica	Documento PEI	Anual
Estrategia didáctica institucional	Coordinación Académica	Documento modelo, talleres	Anual
Regula valoración del aprendizaje	Comité de evaluación	Reglamento evaluación	Anual
Uso TIC en aulas y gestión	Coordinación Académica / TI	Plataformas, licencias	Anual
Planeación de contenidos, secuencia y estrategia	Comité curricular	Documentos curriculares	Anual
Medición de percepción de estudiantes y familias	Calidad / Coordinación Académica	Encuestas, informes	Anual
Espacios de participación	Dirección / Coordinación Académica	Actas, cronogramas	Trimestral
Representación democrática estudiantil y docente	Comité Gobierno Escolar	Actas, reglamento	Anual
Reportes de resultados para la toma de decisiones	Coordinación Académica	Informes, actas, software	Semestral
Medición de proyectos y acciones sociales	Calidad / Proyección social	Informes impacto	Anual
Información financiera consolidada	Dirección Administrativa	Estados financieros	Trimestral
Control de recaudo y mora	Tesorería	Reportes contables	Mensual
Acciones para fortalecer procesos según hallazgos	Calidad / Dirección	Documento plan, actas	Semestral
Cambios en contenidos, metodologías y evaluaciones	Comité curricular	Documentos curriculares	Anual

Seguimiento a los resultados de los componentes del modelo

Los OKR (Objectives and Key Results) diseñados para cada uno de los procesos del mapa de procesos y los KPI (Key Performance Indicators) definidos en el Balanced Scorecard (BSC) son esenciales para el seguimiento de resultados en los Liceos del Ejército, ya que aseguran la alineación estratégica y la mejora continua de la institución. Su relevancia se fundamenta en la conexión con el modelo de gestión, el ecosistema institucional, el mapa de procesos, la misión, la visión y el propósito “Educar líderes integrales para la sociedad”. Estos instrumentos de gestión permiten traducir la visión y objetivos estratégicos en acciones medibles y alcanzables.

La Figura 13 presenta las perspectivas definidas para los Liceos del Ejército Nacional dentro del Balanced Scorecard.

Figura 13. Balanced Scorecard de los Liceos del Ejército Nacional



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

El seguimiento al desempeño institucional se complementará con la implementación progresiva de un **Sistema Institucional de Indicadores**, orientado a medir la efectividad de los sistemas, componentes y procesos definidos en el Modelo de Gestión. Este sistema integrará indicadores estratégicos, operativos y de resultado, alineados con las perspectivas del Balanced Scorecard, permitiendo una evaluación integral del avance institucional.

La construcción de dichos indicadores se desarrollará conforme a los **Lineamientos para la Construcción de Indicadores del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional (Anexo 1)**, documento que establece las bases metodológicas para su diseño, seguimiento y mejora continua, garantizando la trazabilidad entre la planeación, la gestión y los resultados educativos, sociales y organizacionales.

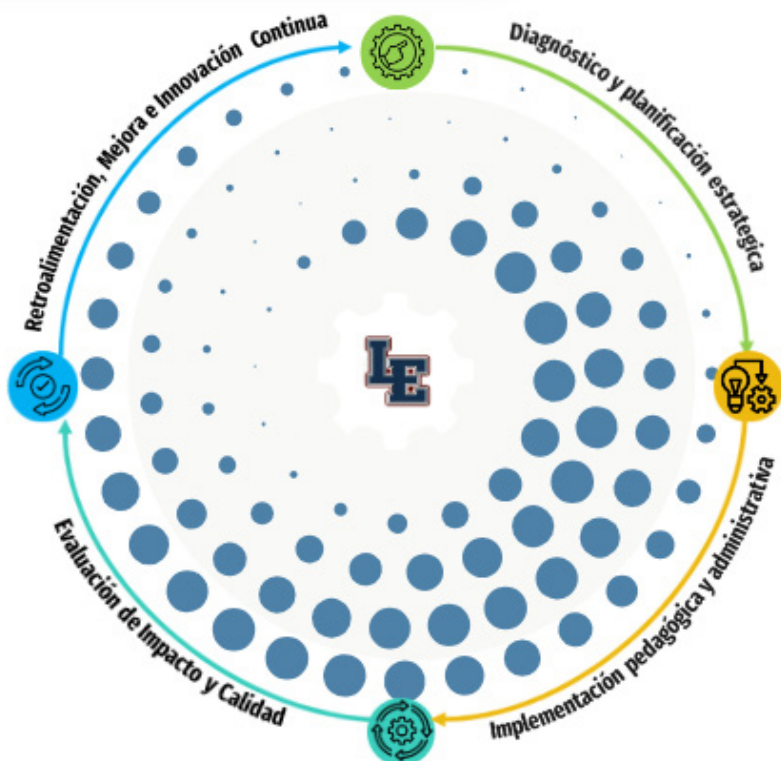
Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad

Este ciclo es un eje clave del modelo de gestión de los Liceos de los Liceos del Ejército, estructurado en torno a los sistemas que lo componen y diseñado como un proceso en espiral como se observa en la Figura 14.

Su naturaleza cíclica garantiza una evolución constante, donde cada fase nutre a la siguiente, permitiendo ajustes estratégicos, mejoras progresivas e innovación continua.

A través de este enfoque, se asegura el crecimiento institucional, la excelencia académica y la sostenibilidad a largo plazo, fortaleciendo el impacto educativo en la comunidad.

Figura 13. Balanced Scorecard de los Liceos del Ejército Nacional



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Fases del ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad

El ciclo se desarrolla en cuatro fases interconectadas:

1. **Diagnóstico y Planificación Estratégica:** En esta fase se realiza un análisis profundo de la realidad institucional, identificando fortalezas, oportunidades, desafíos y necesidades. Con base en este diagnóstico, se establecen objetivos estratégicos y se diseñan planes de acción alineados con la visión y misión de los Liceos del Ejército Nacional.
2. **Implementación Pedagógica y Administrativa:** Se ejecutan las estrategias definidas en la planificación, abarcando tanto

la gestión académica como la administrativa. Esto incluye la aplicación de metodologías innovadoras, la optimización de recursos, el fortalecimiento del cuerpo docente y el aseguramiento de condiciones adecuadas para el aprendizaje y la gestión institucional.

- 3. Evaluación de impacto y Calidad:** Se monitorean los resultados obtenidos en la implementación, midiendo el impacto de las acciones emprendidas a través de indicadores, auditorías internas y análisis de satisfacción de la comunidad educativa. Esta fase permite detectar áreas de mejora y consolidar buenas prácticas.
- 4. Retroalimentación, Mejora e Innovación Continua:** Con base en los hallazgos de la evaluación, se introducen ajustes en las estrategias y procesos, promoviendo un aprendizaje organizacional que fomente la mejora continua y la incorporación de innovaciones que fortalezcan la eficiencia y sostenibilidad.

Tabla 3.
Matriz de Articulación del Modelo de Gestión Liceísta con el Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad

Sistemas	Componentes	Elementos	Diagnóstico y Planificación estratégica
SISTEMA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	Horizonte Institucional	* Define visión y misión
		Plan de necesidades	* Identifica prioridades
		Presupuesto	* Identificación y elaboración de planes de necesidades * Plan presupuestal
	Estrategia	Planeación Estratégica	* Construcción del plan
		Objetivos de Desarrollo Sostenible	* Identificación de brechas
		Mapa Estratégico	* Construcción del mapa
		Evaluación de indicadores	* Definición de indicadores
		Caracterización Poblacional	* Identificación de perfiles
		Gestión del Talento Humano	* Identificación de necesidades
		Manual de Convivencia	* Revisión normativa
		Manual de Funciones	* Definición de roles
		Mapa de Procesos	* Levantamiento de procesos
		Direccionamiento Académico Estratégico	* Análisis de contexto y resultados

Matriz de Articulación del Modelo de Gestión Liceísta con el Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad

La siguiente **Matriz de Articulación del Modelo de Gestión Liceísta con el Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad** presenta de manera referencial la relación entre los sistemas, componentes y elementos del modelo y las cuatro fases que conforman su ciclo: **Diagnóstico y Planificación Estratégica, Implementación Pedagógica y Administrativa, Evaluación de Impacto y Calidad, y Retroalimentación e Innovación Continua.**

Esta matriz permite visualizar cómo cada elemento del modelo participa en las distintas etapas del proceso institucional, favoreciendo una gestión más coherente, dinámica y orientada a la mejora continua. Su uso es de carácter orientativo y busca facilitar la comprensión y aplicación del ciclo según los **procesos y procedimientos establecidos en cada dependencia.**

Implementación pedagógica y administrativa	Evaluación de impacto y calidad	Retroalimentación e innovación continua
* Sirve como marco de referencia	* Revisar su vigencia y coherencia	* Se ajusta o actualiza si hay cambio
* Orienta acciones	* Verificación de cumplimiento	* Ajusta según análisis
* Ejecución de procesos contractuales (servicios y bienes)	* Seguimiento al cumplimiento * Calidad y cumplimiento de los bienes y servicios	* Ajustes según políticas gubernamentales y plan estratégico
* Ejecución de proyectos	* Seguimiento al cumplimiento	* Ajuste e innovaciones
* Planes alineados a ODS.	* Medición de impacto	* Actualización de prioridades
* Referencia para gestión	* Medición de perspectivas	* Ajuste de vínculos u objetivos
* Monitoreo periódico	* Consolidación de resultados	* Mejora y redefinición de KPIs.
* Adaptación de acciones	* Impacto en resultados	* Ajustes según cambios poblacionales
* Planes de formación	* Medición desempeño	* Rediseño planes
* Aplicación	* Seguimiento a casos	* Actualización
* Difusión	* Revisión de desempeños	* Ajuste de funciones
* Estandarización	* Medición de eficiencia	* Rediseño de procesos
* Desarrollo curricular	* Resultados académicos	* Ajustes e innovación curricular

Sistemas	Componentes	Elementos	Diagnóstico y Planificación estratégica
SISTEMA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Personas	Programas de Capacitación	* Necesidades
		Evaluación 360°	* Definición de criterios
		Actividades de bienestar	* Detección necesidades
	Administración	Atracción y administración del talento	* Perfiles
		Gestión de recursos	* Necesidades
	Alianzas	Convenios con universidades	* Oportunidades
		Proveedores	* Necesidades
		Gestión tecnológica	* Estado actual
	Procesos Educación - Aprendizaje	PEI	* Construcción
		Modelo pedagógico	* Diseño
		Sistema evaluación institucional	* Diseño
		Tecnología educativa	* Necesidades
		Diseño y desarrollo curricular	* Análisis contextos
	Clientes	Encuestas de satisfacción	* Diseño
		Reuniones comunidad	* Convocatoria
		Gobierno escolar	* Elección
SISTEMA GESTIÓN DE RESULTADOS	Educativos sociales e inter-institucionales	Informes académicos internos y externos	* Análisis
		Impacto en la comunidad	* Necesidades
		Estado de resultados	* Revisión contable
		Cartera morosa	* Análisis mora
	Aprendizaje e innovación	Plan de mejora	* Identificación debilidades
		Ajustes al currículo	* Análisis resultados

Fuente: Elaboración propia - Dirección General - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Implementación pedagógica y administrativa	Evaluación de impacto y calidad	Retroalimentación e innovación continua
* Ejecución	* Medición impacto	* Rediseño
* Aplicación	* Resultados	* Ajustes
* Actividades	* Participación	* Rediseño
* Procesos	* Rotación	* Mejora procesos
* Ejecución presupuestal	* Control	* Ajustes
* Firmas	* Resultados	* Renovación
* Contratación	* Calidad	* Ajustes
* Adquisiciones	* Uso	* Actualización
* Socialización	* Coherencia	* Ajustes
* Aplicación	* Resultados	* Rediseño
* Aplicación	* Resultados	* Ajustes
* Dotación	* Impacto	* Renovación
* Ejecución	* Resultados	* Rediseño
* Aplicación	* Análisis	* Ajustes
* Reuniones	* Asistencia	* Ajustes
* Funcionamiento	* Participación	* Ajustes
* Difusión	* Uso datos	* Ajustes
* Proyectos	* Indicadores	* Rediseño
* Presentación	* Análisis	* Ajuste presupuestal
* Gestión cobranza	* Reducción	* Ajuste políticas
* Acciones	* Seguimiento	* Rediseño
* Actualización	* Desempeño	* Ajustes

3.3 Exclusiones y Limitaciones

El modelo de Gestión se circunscribe para los Liceos del Ejército Nacional, por lo tanto:

- No cubre aspectos operativos o administrativos del Ejército Nacional que no estén relacionados con la gestión educativa.
- No abarca regulaciones externas que no sean aplicables al sector educativo.

Para la Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional, este alcance del modelo de gestión permite garantizar un enfoque integral en la administración de sus procesos, asegurando su sostenibilidad a través de la planificación estratégica, la eficiencia operativa y la medición de resultados.

3.4 Conclusión

El Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional busca:

1. Desarrollar competencias, principios y valores en los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del siglo XXI, a partir de su propuesta académica.
2. Promover la innovación y el aprendizaje continuo, asegurando la adaptabilidad del currículo y la metodología educativa.
3. Fortalecer la cultura organizacional, basada en el liderazgo y la colaboración activa de todos los actores educativos.
4. Asegurar la sostenibilidad institucional, mediante la gestión eficiente de recursos y la creación de valor para la comunidad educativa.
5. Obtener aprendizajes y generar innovación a partir del ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad, con la finalidad de que los Liceos sean referente de excelencia académica dentro del sector.



4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE GESTIÓN CON MARCOS DE REFERENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

4. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO PARA LA SOSTENIBILIDAD CON MARCOS DE REFERENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

La gestión institucional en el contexto educativo colombiano requiere articular diferentes marcos de referencia que orienten la planeación, la evaluación y la mejora continua de los procesos administrativos, pedagógicos y estratégicos. En este sentido, los Liceos del Ejército, en coherencia con su compromiso con la mejora continua y la gestión sostenible, reconocen la importancia de establecer una relación articulada entre el **Modelo de Gestión para la Sostenibilidad**, el **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)** —como marco de referencia nacional para las entidades públicas— y el **Modelo de Excelencia EFQM 2025**, referente internacional en materia de calidad y excelencia adoptado por los siete (7) Liceos del Ejército desde el año 2005.

Estos tres modelos se conciben como sistemas de gestión en sinergia que, al integrarse de manera estratégica, fortalecen la eficiencia institucional, la transparencia en la gestión, la sostenibilidad organizacional y el enfoque hacia la excelencia educativa.

La alineación entre estos marcos de referencia busca asegurar la coherencia y trazabilidad entre las políticas públicas nacionales, las estrategias institucionales y los referentes internacionales de calidad, consolidando un sistema de gestión que promueva la sostenibilidad de los Liceos del Ejército, el aprendizaje organizacional y la generación de valor para la comunidad educativa y la sociedad en general.

Asimismo, esta integración favorece la optimización de los procesos institucionales, el uso racional de los recursos, la mejora del desempeño organizacional y la consolidación de una cultura de gestión basada en resultados y evidencia. De esta manera, los Liceos del Ejército Nacional avanzan hacia un modelo de gestión educativa moderno, alineado con las exigencias del entorno nacional e internacional, que garantiza la calidad del servicio educativo y el cumplimiento de su misión institucional con altos estándares de excelencia.

4.1 Objetivo de la alineación

La alineación tiene como propósito establecer la relación

conceptual, estructural y funcional entre el Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad, el Modelo de Excelencia EFQM 2025 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) adoptado por el Ejército Nacional de Colombia y el Estado Colombiano.

Igualmente, busca garantizar la coherencia entre los procesos estratégicos, operativos y de resultados institucionales con los principios de excelencia, sostenibilidad, innovación y gestión pública eficiente, fortaleciendo la cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la satisfacción de las partes interesadas.

4.2 Importancia de la alineación

La **articulación entre los tres modelos de gestión** le permite a los Liceos del Ejército:

- Integrar la gestión institucional con la política pública nacional, permitiendo que los procesos educativos estén en sintonía con las directrices de eficiencia, transparencia e innovación del Estado colombiano.
- Fortalecer la planificación estratégica, al vincular los objetivos institucionales con los referentes internacionales de gestión de la excelencia y sostenibilidad.
- Promover la cultura de la excelencia, en la que los resultados se miden no solo por el cumplimiento de metas, sino por la generación de valor a los grupos de interés clave para los Liceos.
- Optimizar la gestión del conocimiento y la innovación, alineando la mejora continua en todos los procesos y procedimientos de los Liceos del Ejército.
- Asegurar la coherencia y trazabilidad, facilitando la evaluación del desempeño institucional y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

4.3 Marco metodológico para la alineación de los tres modelos de Gestión - MIPG - Modelo CELIC y EFQM 2025

El proceso de alineación se realizó mediante un modelo de correspondencia funcional, en el cual cada dimensión del MIPG se relaciona con los sistemas y componentes del Modelo de Gestión de

Los Liceos del Ejército, y estos a su vez con los criterios y subcriterios del EFQM 2025 que orientan la excelencia en su implementación. Lo anterior, teniendo presente la interdependencia entre los diferentes sistemas del modelo de Gestión de los Liceos del Ejército y la coherencia entre las políticas públicas, la gestión educativa y los referentes internacionales de excelencia.

La alineación entre los modelos se sustenta en la correspondencia estructural, conceptual y funcional existente entre los tres marcos de referencia, garantizando su coherencia e integración.

- 1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** Aporta las dimensiones y políticas de gestión pública que orientan la planeación, ejecución y evaluación institucional, asegurando transparencia, eficiencia, participación ciudadana y control interno.
- 2. Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército:** Define los sistemas, componentes y elementos que permiten implementar las políticas del MIPG en el contexto de los Liceos del Ejército, articulando los ámbitos de direccionamiento estratégico, gestión pedagógica y administrativa, convivencia, talento humano y sostenibilidad.
- 3. Modelo EFQM 2025:** Proporciona un marco de excelencia basado en criterios y subcriterios que impulsan la innovación, la sostenibilidad, la orientación al valor y la mejora continua, asegurando que los siete Liceos del Ejército Nacional avancen hacia un desempeño sobresaliente en todos sus procesos.

4.4 Estructura del Modelo de Gestión de los Liceos y la lógica de alineación con el MIPG y El Modelo EFQM 2025

El Modelo de Gestión Institucional se estructura en tres sistemas interdependientes:

1. Sistema de Direccionamiento Estratégico, orientado al liderazgo, la estrategia y la proyección institucional.
2. Sistema de Gestión Estratégica, enfocado en la articulación de personas, recursos, alianzas y procesos educativos para la implementación eficaz del direccionamiento.
3. Sistema de Gestión de Resultados, que evalúa el impacto

institucional, educativo y social, y promueve la innovación y la mejora continua.

Cada sistema se compone de componentes y elementos operativos, los cuales se articulan con las fases del Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad Institucional (diagnóstico y planificación, implementación, evaluación, retroalimentación e innovación).

Lógica de alineación entre los tres modelos

La alineación se realizó bajo un criterio de correspondencia conceptual y funcional, considerando el propósito de cada modelo:

Tabla 1. Propósito de la relación con los modelos de referencia según sus componentes.

Modelo de Gestión CELIC	MIPG	EFQM 2025	Propósito de la relación
Sistemas, componentes y elementos del modelo institucional	Dimensiones y políticas de gestión que regulan la gestión pública (planeación, talento, control interno, gestión del conocimiento)	Criterios y subcriterios de liderazgo, estrategia, personas, alianzas, procesos y resultados	Garantizar que cada elemento de la gestión educativa se relacione con referencias internacionales y nacionales de excelencia y eficiencia

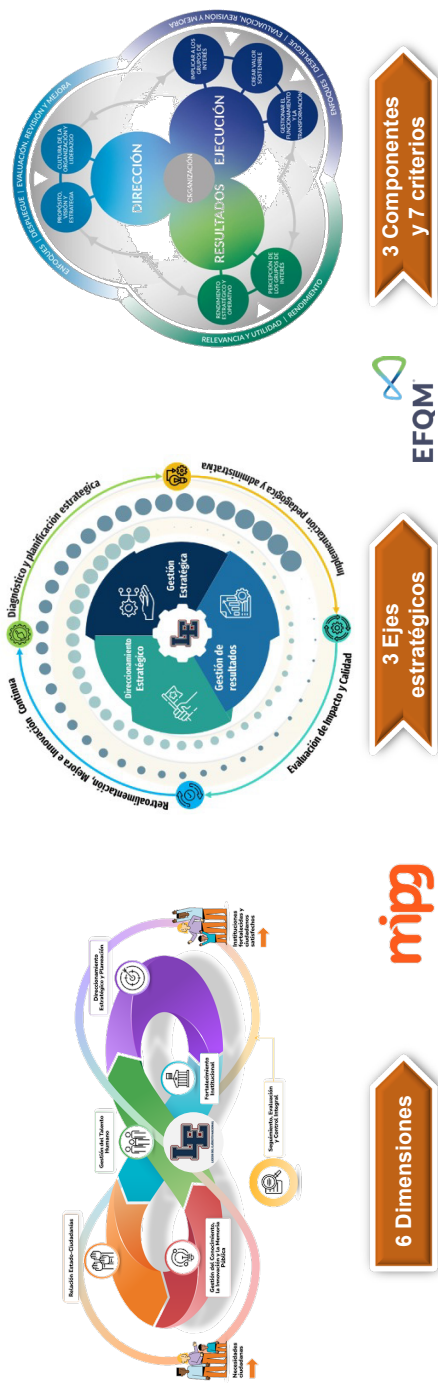
Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

- Los criterios y subcriterios del EFQM 2025 se utilizaron como marco de referencia para evaluar el grado de madurez, innovación y orientación al valor de los sistemas institucionales.
- Las dimensiones del MIPG y sus políticas de gestión se tomaron como referentes normativos y operativos para asegurar el cumplimiento de los lineamientos del Estado colombiano en materia de gestión pública, transparencia, participación y control.

De esta forma, se logra establecer una **triple correspondencia** entre Política pública (MIPG) → Gestión organizacional (Modelo de gestión CELIC) → Excelencia organizacional (EFQM 2025).

Figura 15. Correspondencia entre los modelos MIPG-Modelo de Gestión CELIC-EFQM 2025

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



Alineación institucional, académica y administrativa.

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.



Este ejercicio permite que los Liceos del Ejército dispongan de una hoja de ruta integrada, que oriente la planificación, ejecución, evaluación y mejora bajo un enfoque de calidad, sostenibilidad y creación de valor público y educativo.

4.5 Matriz de alineación Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército- MIPG-EFQM 2025

A continuación, se presenta la tabla de alineación entre los tres modelos que permite identificar de forma explícita la relación entre cada componente del modelo institucional, el criterio EFQM correspondiente y las políticas del MIPG que soportan su aplicación.

Tabla 2. Matriz de alineación Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército- MIPG-EFQM 2025 - Sistema: Direccionamiento Estratégico

MIPG		MODELO DE GESTIÓN LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL			EFQM	
Dimensión	Políticas	Sistemas	Componente	Elemento(s)	Criterio	Subcriterio
Dirección estratégica y planeación	• Planeación institucional • Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público • Seguimiento y evaluación del desempeño institucional • Mejora normativa	Direccionamiento Estratégico	Liderazgo	• Horizonte institucional • Plan de necesidades; Presupuesto	1. Propósito, Visión y Estrategia	1.1 Define el propósito y la visión 1.2 Comprende el ecosistema, las capacidades y los principales retos 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave 1.4 Desarrolla, comunica y despliega la estrategia 1.5 Define e implanta un sistema de gestión y gobierno
	• Planeación institucional • Gestión de la información estadística • Talento Humano • Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos		Estrategia	• Planeación estratégica • Mapa estratégico • Direccionamiento Académico Estratégico • Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Evaluación de indicadores • Caracterización poblacional • Mapa de procesos • Manual de funciones • Manual de convivencia; • Gestión del talento humano (visión estratégica)		1.1 Define el propósito y la visión 1.2 Comprende el ecosistema, las capacidades y los principales retos 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave 1.4 Desarrolla, comunica y despliega la estrategia 1.5 Define e implanta un sistema de gestión y gobierno
Control interno	• Control interno • Transparencia y acceso a la información • Integridad; Defensa jurídica • Seguimiento y evaluación del desempeño institucional		• Estrategia • Liderazgo (gobernanza y finanzas)	• Mapa de procesos • Manual de funciones • Manual de convivencia • Presupuesto • Plan de necesidades	5. Operaciones, eficiencia y transformación	5.1 Diseña y gestiona operaciones eficaces y eficientes para crear valor sostenible 5.2 Gestiona los riesgos y asegura la continuidad 5.3 Gestiona los recursos y activos 5.4 Utiliza la tecnología para transformar 5.5 Gestiona el desempeño y la transformación

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Tabla 3. Matriz de alineación Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército - MIPG-EFQM 2025 - Sistema: Gestión Estratégica

MIPG		MODELO DE GESTIÓN LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL			EFQM	
Dimensión	Políticas	Sistemas	Componente	Elemento(s)	Criterio	Subcriterio
Talento Humano	• Talento humano • Integridad • Bienestar laboral • Fortalecimiento organizacional	Gestión Estratégica	Personas	• Programas de capacitación • Evaluación 360 • Actividad de bienestar	2. Cultura y Liderazgo	2.1. Lídera con la cultura y los valores 2.2. Crea las condiciones para el cambio, la adaptación y la agilidad 2.3. Desarrolla el liderazgo y el talento
	• Talento humano • Compras y contratación pública • Gestión presupuestal y eficiencia del gasto • Gestión logística		Administración	• Atracción y administración del talento • Gestión de recursos	3. Implicar Grupos de interés (perspectiva Personas/ Reguladores) 5. Operaciones	3.2. Implica a las personas 5.3. Gestiona los recursos y activos
	• Participación ciudadana • Servicio al ciudadano; • Transparencia y acceso a la información pública		Clientes	• Encuestas de satisfacción • Reuniones con la comunidad • Gobierno escolar	3. Implicar Grupos de interés 4. Crear valor sostenible para los clientes	3.1. Comprende y atiende a los clientes 3.4. Implica a la sociedad 4.1. Conoce a los clientes y sus necesidades 4.2. Diseña propuestas de valor 4.3. Entrega productos, servicios y experiencias
	• Compras y contratación pública • Gobierno digital • Seguridad digital • Gestión documental • Alianzas estratégicas		Alianzas	• Convenios con universidades • Proveedores • Gestión de tecnología	3. Implicar Grupos de interés 5. Operaciones, eficiencia y transformación	3.5. Implica a partners y proveedores 5.4. Utiliza la tecnología para transformar
Gestión con valores para resultados	• Gestión del conocimiento e innovación • Gobierno digital • Gestión de información estadística • Mejora normativa		Procesos Educación -Aprendizaje	• Proyecto Educativo Institucional (PEI) • Modelo pedagógico • Sistema de evaluación institucional • Diseño y desarrollo curricular • Tecnología	4. Crear valor sostenible para los clientes 5. Operaciones, eficiencia y transformación	4.1. Conoce a los clientes y sus necesidades 4.2. Diseña propuestas de valor 4.3. Entrega productos, servicios y experiencias 5.4. Utiliza la tecnología para transformar

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Tabla 3. Matriz de alineación Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército- MIPG-EFQM 2025 - Sistema: Gestión Estratégica

MIPG		MODELO DE GESTIÓN LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL			EFQM	
Dimensión	Políticas	Sistemas	Componente	Elemento(s)	Criterio	Subcriterio
Gestión del conocimiento e innovación	• Gestión del conocimiento e innovación • Planeación institucional • Servicio al ciudadano • Gestión ambiental	Gestión de Resultados	Aprendizaje e Innovación	• Plan de mejora • Ajustes al currículo	7. Rendimiento Estratégico y Operativo	7.1 Resultados estratégicos 7.2 Resultados financieros y económicos 7.3 Resultados operativos 7.4 Resultados en sostenibilidad
	• Seguimiento y evaluación del desempeño institucional • Transparencia y acceso a la información • Servicio al ciudadano • Gestión ambiental		Educativos, sociales e interinstitucionales	• Informes académicos internos y externos • Impacto en la comunidad • Estado de resultados • Cartera morosa	6. Percepción de los Grupos de Interés 7. Rendimiento Estratégico y Operativo	6.1 Percepciones de los clientes 6.2 Percepciones de las personas (RRHH) 6.3 Percepciones de la sociedad 7.1 Resultados estratégicos 7.2 Resultados financieros y económicos 7.3 Resultados operativos 7.4 Resultados de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

4.6. Impacto de la alineación para los Liceos del Ejército

- **Coherencia institucional:** todos los sistemas, componentes y elementos del modelo de gestión de los Liceos operan bajo un mismo propósito de excelencia, sostenibilidad y servicio al ciudadano.
- **Mejora continua sistemática:** la evaluación del desempeño dentro de los Liceos se fortalece al integrar indicadores de los tres modelos.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** se facilita el seguimiento y control de la gestión mediante los principios del MIPG y los criterios de resultados del EFQM.
- **Fortalecimiento del liderazgo educativo:** los directivos y equipos de gestión dentro de los Liceos disponen de una estructura clara para orientar, medir y mejorar la gestión.
- **Alineación con los ODS y las políticas nacionales:** el modelo promueve el desarrollo institucional sostenible, innovador y con impacto social.

4.7. Conclusión

La integración entre el Modelo de Gestión Institucional, el Modelo EFQM 2025 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) constituye un instrumento clave para garantizar la excelencia educativa, la transparencia administrativa y la sostenibilidad organizacional.

Esta alineación permite que la organización Liceos del Ejército actúe de manera estratégica, eficiente y responsable, avanzando hacia una cultura de excelencia en el servicio educativo y en la gestión pública.



5. ALINEACIÓN ENTRE POLÍTICAS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO PARA LA SOSTENIBILIDAD

5. ALINEACIÓN ENTRE POLÍTICAS INSTITUCIONALES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO PARA LA SOSTENIBILIDAD

La alineación entre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y los sistemas del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad constituye un proceso esencial para garantizar la coherencia, la eficiencia y la orientación estratégica de la gestión institucional. Este ejercicio permite integrar la planeación, la ejecución y la evaluación en una misma línea de acción, fortaleciendo la articulación entre el direccionamiento estratégico, la gestión operativa y los resultados educativos y organizacionales. De esta manera, se consolidan las bases para la toma de decisiones fundamentadas en evidencias, el desarrollo sostenible y la mejora continua, asegurando que cada liceo avance de manera armónica hacia la excelencia educativa y el cumplimiento de su propósito de “Educar líderes integrales para la sociedad”.

5.1 Objetivo general

Alinear las políticas institucionales y los objetivos estratégicos con los sistemas y componentes del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad, con el fin de garantizar la coherencia entre la planeación estratégica, la gestión operativa y la evaluación de resultados, fortaleciendo la mejora continua, la innovación y la excelencia educativa.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar la correspondencia entre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y los sistemas que integran el Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército, con el propósito de asegurar la coherencia interna del direccionamiento estratégico.
- Establecer la relación entre los componentes de cada sistema del modelo (Direccionamiento Estratégico, Gestión Estratégica y Gestión de Resultados) y las políticas

institucionales, para evidenciar su articulación en los procesos pedagógicos, administrativos y de bienestar.

- Definir las evidencias e instrumentos de seguimiento que permitan verificar el grado de cumplimiento y efectividad de la alineación entre las políticas, los objetivos y el modelo de gestión.
- Fortalecer la toma de decisiones estratégicas mediante la utilización de los resultados derivados del seguimiento a los indicadores OKR y KPI, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad institucional.

5.3 Modelo de alineación utilizado

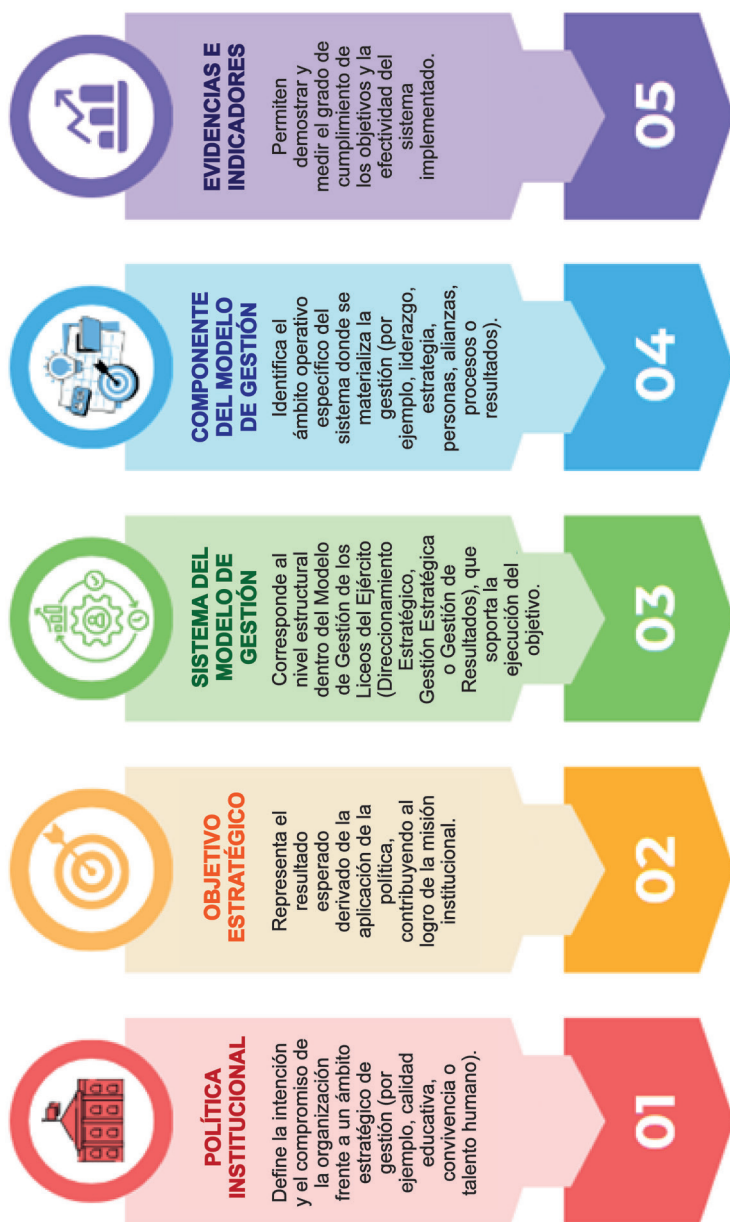
Para realizar la alineación entre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y los sistemas del **Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad**, se aplicó un modelo metodológico de articulación denominado “Política–Objetivo–Sistema–Componente–Evidencia”, que permite establecer correspondencias claras y verificables entre los diferentes niveles de la gestión institucional.

Este modelo se fundamenta en los principios de coherencia estratégica, operativa y evaluativa, garantizando que las políticas institucionales se traduzcan en acciones concretas, medibles y orientadas a la sostenibilidad educativa.

5.4 Estructura del modelo de alineación

El modelo de alineación se desarrolla bajo una estructura de cinco niveles interrelacionados, como se observa en la Figura 16.

Figura 16. Niveles del modelo de alineación



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

5.5 Referentes conceptuales de la alineación

El modelo utilizado se fundamenta en tres marcos de referencia complementarios que orientan la gestión institucional:

a. Modelo EFQM 2025

Se adoptaron los principios del modelo europeo de excelencia EFQM, particularmente su lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión), que se observa en la Figura 17, asegurando que la gestión educativa liceísta integre una visión sistémica, orientada a resultados y sostenibilidad.

Figura 17. Lógica REDER para la alineación del modelo de gestión CELIC.

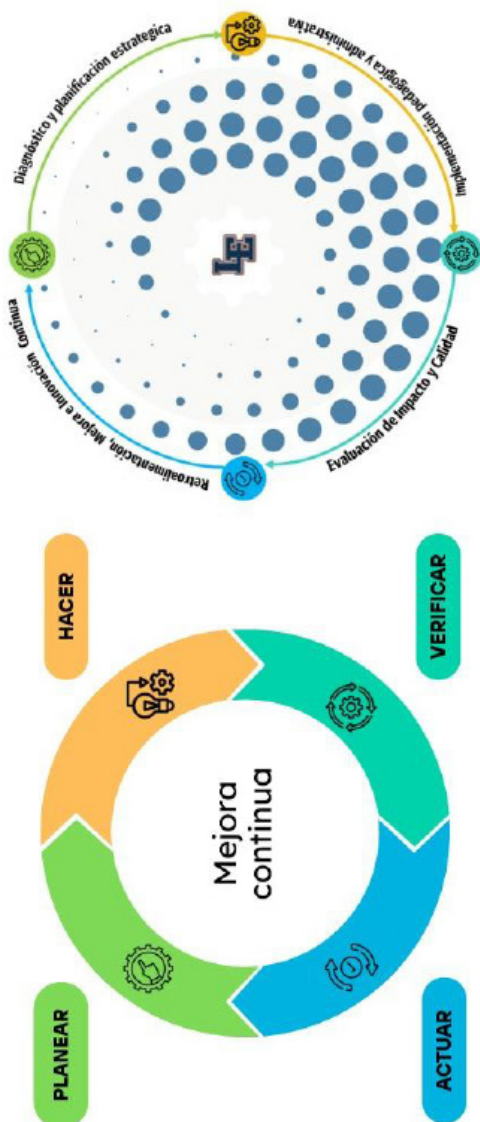


Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

b. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Se tuvo en cuenta el marco de articulación entre la planeación, la gestión y la evaluación del desempeño institucional, garantizando la aplicación del ciclo PHVA Planear–Hacer–Verificar–Actuar) y la alineación con las políticas de gestión pública vigentes.

Figura 18. Aplicación del ciclo de mejora continua (PHVA) dentro del modelo de gestión CELIC.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

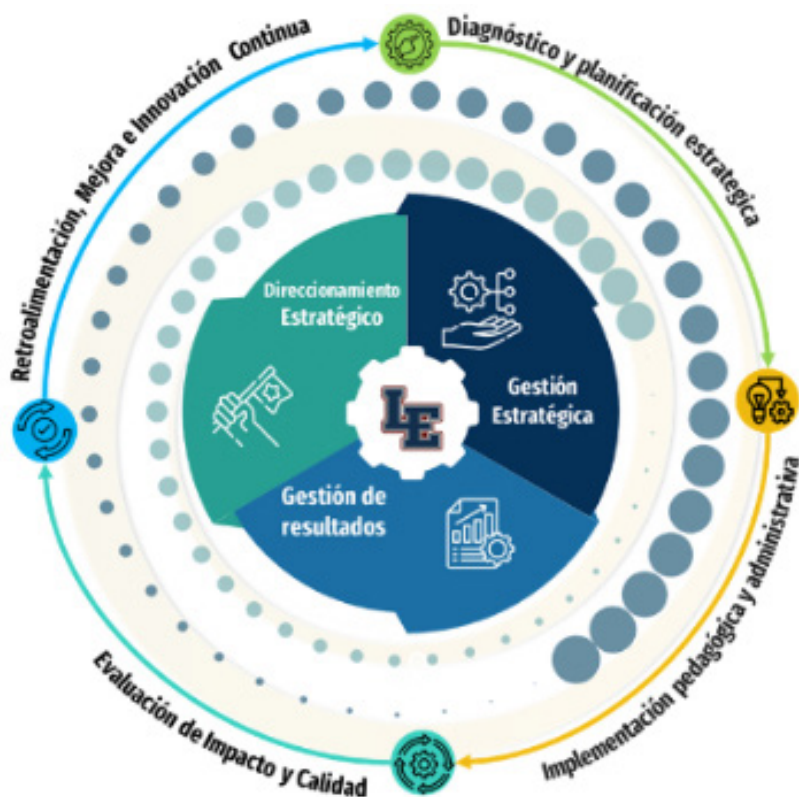
c. Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad

Constituye el referente principal para la articulación, ya que integra tres sistemas fundamentales:

- Sistema de Direccionamiento Estratégico, que orienta la visión, misión y liderazgo institucional.
- Sistema de Gestión Estratégica, que articula los procesos educativos, el talento humano, las alianzas y la administración de recursos.
- Sistema de Gestión de Resultados, que asegura la evaluación del desempeño y la mejora continua.

Y el Ciclo de Desarrollo y sostenibilidad estructurado en torno a los sistemas que componen el Modelo de los Liceos, con sus cuatro fases interconectadas (Diagnóstico y Planificación Estratégica, Implementación Pedagógica y Administrativa, Evaluación de Impacto y Calidad y Retroalimentación y Mejora Continua) garantizan una evolución constante, permitiendo ajustes estratégicos, mejoras progresivas e innovación continua.

Figura 19. Modelo de Gestión CELIC con Ciclo de Desarrollo y sostenibilidad.



Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

5.6 Propósito de la alineación

El propósito de la alineación es fortalecer la coherencia interna del sistema de gestión institucional, garantizando que cada política y objetivo estratégico esté directamente vinculado con un componente del modelo liceísta, permitiendo:

- Alinear esfuerzos hacia metas comunes.
- Potenciar la toma de decisiones basadas en resultados.
- Optimizar el uso de recursos.
- Fomentar la cultura de la mejora continua y la innovación.

5.7 Matriz de alineación estratégica del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército.

La matriz de alineación estratégica constituye el instrumento que evidencia la correspondencia directa entre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y los sistemas del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército para la Sostenibilidad. Su propósito es facilitar la trazabilidad entre la planeación, la gestión y los resultados, asegurando la coherencia interna del modelo y el cumplimiento articulado del propósito institucional de “Educar líderes integrales para la sociedad”.

Propósito CELIC	Política Institucional	Objetivo Estratégico	Sistema del Modelo de Gestión CELIC	Componente del Sistema	Alineación / Coherencia Estratégica	Posibles Evidencias
Educar líderes integrales para la sociedad	Política 1: Calidad Educativa y Gestión Institucional Política 2: Innovación y Transformación Digital Institucional Política 3: Convivencia, Bienestar y Buen trato Política 4: Identidad Liceísta e institucional. Política 7: Mejora 360 y sostenibilidad organizacional. Política 8: Empleo eficiente de los recursos.	OBJ 4: Fortalecer las habilidades comunicativas tanto en la lengua materna como en inglés de acuerdo con el MCE.	Sistema de Gestión Estratégica	Procesos (Educación-Aprendizaje)	Promueve la calidad académica mediante el desarrollo de competencias comunicativas que fortalecen los procesos pedagógicos y los resultados institucionales.	Mallas de aprendizaje, resultados de pruebas externas, informes académicos, plan para el fortalecimiento del idioma Inglés.
		OBJ 5: Desarrollar el pensamiento crítico, sistemático y creativo en los estudiantes para elevar los desempeños en las pruebas de Estado.	Sistema de Gestión Estratégica	Procesos (Educación-Aprendizaje) / Aprendizaje e innovación	Promueve metodologías activas para estimular el pensamiento crítico y la innovación, alineadas con la mejora continua de la calidad educativa.	Resultados SABER, planes de mejora, evidencias de proyectos de innovación pedagógica.
		OBJ 6: Consolidar y evaluar el Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la sostenibilidad.	Sistema de Gestión de Resultados	Resultados Institucionales / Estrategia	Orienta la gestión institucional hacia la excelencia y sostenibilidad, asegurando la evaluación continua de procesos y resultados.	BSC, Indicadores OKR, actas de comités de gestión.
		OBJ 8: Avanzar hacia la transformación digital y la innovación.	Sistema de Gestión Estratégica y de Resultados	Aprendizaje e innovación / Administración	Impulsa la digitalización institucional y la innovación tecnológica para optimizar procesos pedagógicos y administrativos.	Plan de transformación digital, evidencias de plataformas implementadas, capacitación TIC.
		OBJ 1: Contribuir a la calidad de vida de las familias del Ejército Nacional	Sistema de Gestión Estratégica	Clientes / Personas	Fortalece el bienestar y acompañamiento a las familias, promoviendo una comunidad educativa cohesionada.	Programas de bienestar, informes de orientación escolar, encuestas de satisfacción.
		OBJ 2: Fortalecer la convivencia y el sentido de comunidad liceísta con la participación de familias y estudiantes	Sistema de Gestión Estratégica	Personas / Procesos (Educación-Aprendizaje)	Fomenta la convivencia escolar y la participación activa de la comunidad liceísta mediante estrategias pedagógicas integradoras.	Plan de convivencia, comités de bienestar, evidencias de proyectos comunitarios.

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

Propósito CELIC	Política Institucional	Objetivo Estratégico	Sistema del Modelo de Gestión CELIC	Componente del Sistema	Alineación / Coherencia Estratégica	Posibles Evidencias
Educar líderes integrales para la sociedad	Política 4. Identidad Liceista Institucional	OBJ 3: Difundir y posicionar la identidad liceista como sello distintivo reconocido a nivel local y nacional.	Sistema de Direccionamiento Estratégico	Liderazgo / Estrategia.	Consolida el sentido de pertenencia, los valores institucionales y el liderazgo transformacional como sello de los Liceos del Ejército.	Campañas institucionales, manual de identidad, eventos de proyección liceista.
		OBJ 9: Gestionar la consolidación en la formalización y certificación del talento humano.	Sistema de Gestión Estratégica.	Personas	Promueve la profesionalización, certificación y desarrollo del talento humano para fortalecer la calidad institucional	Plan de formación docente, certificados de competencias, evaluaciones de desempeño.
		OBJ 13: Implementar políticas y programas orientados al bienestar del talento humano organico y de los estudiantes.	Sistema de Gestión Estratégica.	Personas / Clientes	Asegura condiciones adecuadas de bienestar físico, emocional y laboral, para fortalecer el clima organizacional.	Programas de bienestar laboral, reportes de clima organizacional, actividades de salud mental.
		Política 5: Desarrollo del Talento Humano y Clima Organizacional				
		OBJ 7: Establecer alianzas estratégicas para fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos en los Liceos del Ejército.	Sistema de Gestión Estratégica.	Alianzas / Estrategias	Establece la cooperación interinstitucional y la gestión de redes para potenciar el desarrollo institucional.	Convenios, actas de cooperación, informes de resultados de alianzas.
		OBJ 10: Fortalecer la gestión del recado responsable y oportuno para la sostenibilidad de los Liceos.	Sistema de Gestión Estratégica.	Administración / Resultados Institucionales	Garantiza la sostenibilidad financiera y la optimización de recursos, vinculando la gestión administrativa con la estrategia.	Estados financieros, informes de recado, auditorías contables.
		OBJ 11: Optimizar la gestión de activos mediante la depuración periódica del material que ha perdido su vida útil.	Sistema de Gestión Estratégica.	Administración	Fortalece la eficiencia administrativa mediante la gestión responsable de activos e inventarios.	Informes de inventarios, actas de bajas, políticas de mantenimiento.
Política 6: Liderazgo Participativo y Alianzas Estratégicas		OBJ 12: Modernizar y desarrollar proyectos de infraestructura física y tecnológica educativa.	Sistema de Gestión Estratégica.	Administración / Aprendizaje e Innovación	Impulsa la modernización institucional como base para el aprendizaje de calidad y la sostenibilidad operativa.	Proyectos de infraestructura, informes de inversión, diagnósticos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia - Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional - Coordinación Académica General - CELIC, 2025.

5.8 Conclusión

La alineación presentada permite visualizar la articulación integral entre los diferentes niveles de gestión institucional, evidenciando cómo cada política y objetivo estratégico contribuye al cumplimiento del propósito superior de los Liceos del Ejército Nacional. Este ejercicio se constituye en una herramienta clave para la planificación, la toma de decisiones y la evaluación continua, garantizando la sostenibilidad, la innovación y la excelencia educativa como pilares del modelo liceísta.

ANEXO 1. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN DE LOS LICEOS DEL EJÉRCITO NACIONAL

1. Propósito del anexo

Este anexo tiene como finalidad establecer los **lineamientos conceptuales y metodológicos** que orientan la construcción, implementación y seguimiento de los indicadores institucionales en el marco del Modelo de Gestión de los Liceos del Ejército Nacional para la Sostenibilidad.

Su propósito es asegurar que la medición del desempeño sea coherente con los **principios liceístas**, la **misión institucional** y las **fases del Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad**, promoviendo una cultura de evaluación y mejora continua en todos los procesos.

2. Enfoque general de medición

La medición del modelo se fundamenta en un **enfoque sistémico, participativo y orientado a resultados**, que busca:

- Traducir los objetivos estratégicos y operativos en resultados medibles y verificables.
- Facilitar la toma de decisiones basada en evidencias.
- Promover la rendición de cuentas y la transparencia institucional.
- Fortalecer la mejora continua mediante la retroalimentación del desempeño de los procesos.

Los indicadores se desarrollarán de manera progresiva en las tres dimensiones del modelo:

1. **Estratégica**, asociada a la dirección y planeación institucional.

2. **Operativa**, relacionada con los procesos pedagógicos, administrativos y de apoyo.
3. **De resultados**, enfocada en la evaluación de impacto educativo, social y organizacional.

2. Etapas para la construcción de indicadores

La formulación de indicadores institucionales se desarrollará en cinco etapas secuenciales:

Etapa	Descripción	Responsables
1. Identificación de objetivos	Definir los objetivos a medir según los sistemas, componentes y elementos del Modelo de Gestión.	Dirección General
2. Definición de variables y fuentes	Determinar las variables observables y las fuentes de información internas o externas que permitirán la medición.	Equipo asesor
3. Construcción de indicadores	Formular los indicadores utilizando una ficha técnica estandarizada (nombre, propósito, tipo, fórmula, meta, frecuencia y responsable).	Equipo asesor / Directivos docentes / Equipo líder de excelencia
4. Validación y ajuste	Revisar la pertinencia, confiabilidad y aplicabilidad de los indicadores, asegurando su alineación con el Modelo EFQM y el MIPG.	Dirección General / Equipo asesor / Directivos docentes
5. Implementación y seguimiento	Incorporar los indicadores en un sistema institucional de seguimiento y realizar reportes periódicos de avance.	Dirección General / Equipo asesor / Directivos docentes / Líderes de proceso

4. Tipología de indicadores

Para asegurar una medición integral del desempeño, los Liceos del Ejército utilizarán indicadores de diferentes tipos según su propósito:

Tipo de indicador	Descripción	Ejemplo orientativo
Estratégico	Evalúa el cumplimiento de objetivos de alto nivel y metas institucionales	% de cumplimiento del Plan Estratégico 2026–2030
Operativo	Mide la eficiencia y calidad en la ejecución de procesos o servicios.	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa
De impacto	Analiza los efectos del modelo en los resultados educativos y sociales.	Tasa de permanencia y promoción escolar
De gestión	Controla el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros.	% de ejecución presupuestal anual
De innovación	Evalúa el desarrollo de proyectos de mejora y buenas prácticas.	Número de proyectos innovadores implementados por año

5. Ficha técnica de indicadores

Cada indicador deberá contar con una **ficha técnica institucional**, que incluya como mínimo los siguientes campos:

Campo	Descripción
Nombre del indicador	Denominación clara y específica.
Propósito	Razón por la cual se mide el indicador.
Sistema / Componente asociado	Identificación del ámbito del Modelo de Gestión.
Tipo de indicador	Estratégico, operativo, de impacto, etc.
Fórmula de cálculo	Ecuación o procedimiento de medición.
Unidad de medida	Porcentaje, número, índice, escala, etc.
Fuente de información	Documentos, plataformas o instrumentos de recolección.
Frecuencia de medición	Mensual, semestral, anual.
Meta esperada	Valor objetivo a alcanzar en el período.
Responsable del seguimiento	Cargo o área responsable.

6. Integración con el Ciclo de Desarrollo y Sostenibilidad

Los indicadores se articulan directamente con las fases del ciclo institucional, garantizando la trazabilidad y la mejora continua:

Fase del ciclo	Finalidad de la medición
Diagnóstico y planificación estratégica	Identificar brechas y establecer líneas base de desempeño.
Implementación pedagógica y administrativa	Monitorear la ejecución de planes y estrategias.
Evaluación de impacto y calidad	Analizar los resultados obtenidos frente a las metas definidas.
Retroalimentación, mejora e innovación continua	Ajustar las estrategias y fortalecer la gestión institucional.

7. Principios orientadores

La construcción de indicadores se regirá por los siguientes principios:

- **Pertinencia:** Cada indicador debe responder a un objetivo específico o proceso claramente definido.
- **Relevancia:** Un indicador relevante es aquel que realmente aporta valor a la toma de decisiones estratégicas y está directamente vinculado a los objetivos
- **Confiabilidad:** La información debe provenir de fuentes verificables y consistentes.
- **Simplicidad:** Los indicadores deben ser comprensibles y aplicables en todos los Liceos.
- **Comparabilidad:** Deben permitir analizar la evolución temporal y la comparación de los resultados entre los liceos e instituciones externas.
- **Utilidad:** Los resultados deben apoyar la toma de decisiones y la mejora institucional.
- **Transparencia:** Los datos y resultados se divulgarán de manera clara y oportuna a la comunidad liceísta.

8. Resultado esperado

La implementación de estos lineamientos permitirá consolidar un **Sistema Institucional de Indicadores** que soporte la evaluación del desempeño en todos los niveles del modelo. Este sistema fortalecerá la cultura de la evidencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional, asegurando que los Liceos del Ejército Nacional continúen posicionándose como **referentes de excelencia educativa en Colombia**.

REFERENCIAS

Ledesma, E., Pailiacho, C., Sánchez, A., Tacunga, E. y Yela, G. (2018). Alineamiento estratégico en organizaciones de países desarrollados durante el período (2010 - 2018) Recuperado de: https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.AlineamEstr_Ledesma_FINAL.pdf. Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977 Diciembre 2018-Marzo 2019 Edición 7, No. 38, pp. 516-529

García, L. S., Barrios, J. C., & De La Rosa, E. H. (2019). Modelo para el alineamiento estratégico en organizaciones educativas. <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263328012/html/>. Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, vol. 3, núm. 29, 2019

Athuraliya, A. (2023, January 5). How to achieve strategic alignment to improve business performance. Creately Blog. <https://creately.com/blog/strategy-and-planning/how-to-achieve-strategic-alignment/>

¿Por qué la Alineación Estratégica es esencial para la Planificación del Cambio Empresarial?. (2024, October 31). Prosci. Retrieved October 29, 2025, from <https://www.prosci.com/es/blog/alineacion-estrategica-planificacion-cambio-empresarial>

Tabla de Organización y Equipo TOE No 2410516/ 2016 de la Dirección de Familia y Bienestar del Ejército Nacional de Colombia.2016.

Manual de Convivencia de los Liceos del Ejército, (2025).

Ministerio de Educación Nacional (2011). Tarifas y costos educativos para establecimientos educativos de régimen especial que ofrecen los niveles de preescolar, básica y media. Recuperado de: <https://mineducacion.gov.co/1621/article-252301.html#:~:text=Adicionalmente%20existen%20establecimientos%20que%20se,media%2C%20sino%20en%20otros%20sectores.>

EFQM (2024). Modelo EFQM 2025. Recuperado de: https://corfep.org/wp-content/uploads/2025/02/EFQM_MODEL-Spanish_.pdf

Función Pública (2024). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado de: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/56548624/2024-12-18_Manual_operativo_mipg_6V-publicada.pdf/0a5653af-7639-bda1-ec7a-6cded14d7da4?t=1746645145494

Dirección General de los Liceos del Ejército Nacional, (2025). Plan Estratégico Institucional 2026 - 2030. Liceos del Ejército Nacional

LÍDERES DEL NUEVO MILENIO DE LA MANO DE DIOS HACIA LA EXCELENCIA

Nuestro **Modelo de Gestión de Calidad** orienta la organización, ejecución y mejora continua de los procesos institucionales, fortaleciendo una gestión eficiente, **transparente y enfocada** en el cumplimiento de nuestra misión educativa.

En él se integran los lineamientos, procedimientos y responsabilidades que permiten **optimizar** los recursos, **garantizar** la calidad y **promover** el trabajo articulado de toda la comunidad educativa.

Juntos fortalecemos una gestión con propósito, donde cada proceso aporta valor, cada decisión impulsa la **mejora continua** y cada resultado contribuye al **crecimiento** y la **excelencia** institucional.



Liceos del Ejército Nacional

liceosejercito.edu.co