

**AUTOEVALUACIÓN DE UN COLEGIO EN BOGOTÁ BAJO EL MODELO EFQM:  
CRITERIO PERSONAS**

**SANDRA MARCELA HURTADO VARELA**  
Ingeniera Industrial

Director  
**LEONARDO JUAN RAMÍREZ LÓPEZ**  
Jefe División de Desarrollo Tecnológico e Innovación

**INFORME FINAL DE OPCIÓN DE GRADO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE 10 DE 2015**

# **AUTOEVALUACIÓN DE UN COLEGIO EN BOGOTÁ BAJO EL MODELO EFQM: CRITERIO PERSONAS**

## **SELF-ASSESSMENT OF A COLLEGE IN BOGOTA UNDER EFQM MODEL: PEOPLE CRITERIA**

Sandra Marcela Hurtado Varela  
Ingeniero Industrial  
Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia  
[u6700663@unimilitar.edu.co](mailto:u6700663@unimilitar.edu.co)

### **RESUMEN**

El Modelo EFQM de Excelencia, busca el éxito sostenido y aporta directrices para quienes tratan de alcanzarlo, está integrado por tres componentes: los conceptos fundamentales de Excelencia, el marco conceptual o el Modelo en sí, el cual pone en práctica los conceptos fundamentales, permitiendo a los líderes de la organización comprender la causa-efecto entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza y finalmente el esquema lógico REDER o la herramienta de gestión y autoevaluación, que permite a la organización afrontar los retos para hacer realidad la excelencia sostenida. La iniciativa y proyección de la Institución Educativa, caso de estudio, por llevar el Modelo de Excelencia EFQM a todos los niveles de la organización y su compromiso con el talento de las personas como concepto Fundamental de la Excelencia, permite en este trabajo autoevaluar la Institución Educativa constituida por nueve sedes, en el Criterio 3: Personas de acuerdo al Modelo de Excelencia versión 2013 y la normatividad legal asociada. Para dicho proceso el método adoptado fue explorativo documental cuya fuente de información fue el personal vinculado a los procesos y los resultados alcanzados en la elaboración de este trabajo lograran entregar a la organización, un plan de acción para el mejoramiento de los hallazgos encontrados.

**Palabras claves:** Modelo, EFQM, Autoevaluación, Educación.

### **ABSTRACT**

The EFQM Excellence Model seeks sustained success and provides guidelines for those trying to reach it, is composed of three components: the fundamental concepts of Excellence, the conceptual framework or the model itself, which implements the basic concepts, allowing the leaders of the organization understand the cause-effect relationship between what the organization does and the results achieved and finally the logical schema or REDER or self-management tool that allows the organization to meet the challenges to realize sustainable excellence . The initiative and projection of School case study, to bring the EFQM Excellence Model at all levels of the organization and its commitment to the talent of the people as fundamental concept of Excellence, can self-assess this work Institution Education consists of nine offices, the criteria 3: People according to the Excellence Model 2013 version and the associated legal regulations. For this process, the method adopted was exploratory

documentary whose source of information was the personnel involved in the process and the results achieved in the preparation of this work succeed in delivering the organization, an action plan for the improvement of the findings.

**Keywords:** EFQM, Model, Self Assessment, Education.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Institución Educativa fundamenta su creación como derecho emanado en el Artículo 67 de la Constitución Política que determina el derecho a la educación de todas las personas y tiene como objetivo primordial el desarrollo integral de los educandos mediante acciones estructuradas y definidas en la Ley 115 de 1994. De igual manera, la Ley General de Educación en su artículo 138, señala que es responsabilidad de los establecimientos educativos o instituciones educativas prestar el servicio de educación cumpliendo como mínimo con un proyecto educativo institucional y garantizando el desarrollo de tales actividades, en ambientes adecuados, contando para ello con una infraestructura administrativa (planta de personal), así como una planta física que permita el cumplimiento de la actividad pedagógica para ofrecer al menos un grado de preescolar y los nueve grados de educación básica [1].

Como consecuencia de lo anterior, comprometidos con la calidad del servicio educativo que ofrece a los estudiantes, en cumplimiento de la normatividad precitada, y dado que el Ministerio de Educación Nacional bajo el Decreto 529 de 2006 [2], permite definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada. En su Artículo 5. *Clasificación por la aplicación de un modelo de reconocimiento de gestión de calidad*, avala el Modelo EFQM de Excelencia, para emitir el reporte que evidencie que el establecimiento educativo cumple la calificación o puntaje mínimo para que el modelo se considere implementado y en funcionamiento [2]

Aunque el Decreto anteriormente mencionado avala otros Modelos y entre ellos la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001, se generó un compromiso por parte de la Institución Educativa, en la apropiación del Modelo EFQM, por el modo en el cual la Institución Educativa se evalúa frente al mismo y su orientación a los resultados, lo cual lo diferencia del planteado por ISO. Esta característica consiste en que el modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación y no la evaluación externa [3].

El Modelo se estructura [4]; en base a los Conceptos fundamentales de la Excelencia, los cuales establecen un lenguaje común en el cual se busca añadir valor a los clientes, mediante la identificación, la comunicación y el involucramiento de los grupos de interés; la creación de un futuro sostenido, con el aseguramiento de una planeación estratégica y los recursos apropiados para la sostenibilidad de la organización; el desarrollo de capacidades, mediante una cultura en pro del

mejoramiento de la cadena de valor y con base en valores como la responsabilidad, la transparencia y la ética; el aprovechamiento de la creatividad y la innovación, desarrollando iniciativas para la generación de ideas prometedoras; el liderar con visión, inspiración e integridad, promoviendo valores, estableciendo una clara orientación estratégica y respondiendo por su actuación ante los grupos de interés y la sociedad en general; gestionar con agilidad, identificando cambios en el entorno y convertirlos en oportunidades, mostrando resultados eficientes y eficaces de los procesos y desarrollando su cartera tecnológica de procesos, proyectos; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, definiendo habilidades y competencias y niveles de rendimiento de las personas, reteniendo el talento humano, alineando los objetivos personales a los del equipo y animando a las personas a ser embajadoras de la imagen y reputación de la organización; manteniendo en el tiempo resultados sobresalientes, consiguiendo un alto nivel de confianza de los grupos de interés y adopta mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y estableciendo objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras instituciones [4]

Igualmente el modelo consta de nueve elementos o criterios, agrupados en dos grandes bloques. El primero de estos está constituido por los llamados “agentes facilitadores: 1-Liderazgo, 2-Estrategía, 3-Personas, 4-Recursos y alianzas, 5-Procesos, Productos y Servicios”, es decir, aquellos factores que la organización pone en juego para lograr sus fines. El segundo bloque lo forman los “resultados” 6-en los clientes, 7-en las personas, 8-en la sociedad, 9-Resultados claves que logra la organización y miden el impacto provocado por la actividad de la organización [3] [4].

El modelo EFQM incorpora, para la evaluación del seguimiento del mismo, una valoración de la importancia a cada uno de los criterios en la forma de una puntuación máxima que la organización puede alcanzar cuando cumple con los requisitos de ese elemento de forma excelente. Se considera que una organización Excelente logrará un total de 1000 puntos, distribuidos entre los nueve criterios. Esos 1000 puntos se reparten por igual entre agentes y resultados (Figura 1), aunque en cada uno de estos dos bloques la distribución entre los distintos criterios es desigual para mostrar el énfasis que la EFQM pretende hacer en cada uno de ellos [3].



Figura 1. Modelo EFQM  
Fuente: [4]

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1 MATERIALES

Como material se reviso los procedimientos y registros existentes en la Coordinación de Talento Humano y la publicación realizada por Colombia Excelente sobre el Modelo EFQM; con base a ello se desarrollo un cuestionario el cual se evaluó bajo el Método Delphi, técnica de investigación que busca obtener la opinión grupal de un panel de expertos mediante una comunicación estructurada, en este caso un cuestionario de 20 preguntas (Figura 2) que evalua el Criterio Personas.

Como fuente primaria de información se consultó personal de la Institución que ha seguido el proceso de implementación del Modelo dentro de la misma.

Expertos: debido al avance en la implementación del Modelo, participaron de la Autoevaluación el Coordinador de Talento Humano, el Coordinadores Académico General y el Coordinador de programa de implementación del Modelo.

Archivos: Los archivos utilizados dentro de la coordinación de Talento Humano que soportan los planes de capacitación, la educación y formación del Talento Humano de la Institución, el manual de convivencia y los procedimientos asociados a la sección de personal.

### 2.2 MÉTODO

Mediante la investigación exploratorio documental, se busca conocer el estado actual y las posibles acciones de mejora del Criterio Personas del Modelo EFQM, que se está implementando en la Institución Educativa. La fuente principal de información es el conocimiento y la información que tiene el personal vinculado a la Coordinación de Talento Humano, los Rectores y Coordinadores Académicos de las sedes frente a los subcriterios establecidos en el Criterio 3 del Modelo.

Para el desarrollo se dieron las siguientes etapas de proyecto:

### **2.2.1 Contexto de la Institución Educativa**

Descripción aspectos básicos de la Institución, su organización y planeación estratégica, la fundamentación y estructura del Modelo de Excelencia EFQM y el estado actual de la Institución con respecto a la implementación del mismo.

### **2.2.2 Estructuración de la Autoevaluación**

Definición del cuestionario para el Criterio personas, la cual contiene cada subcriterio, que permita adquirir información acerca de los aspectos que se han trabajado entorno al Talento Humano, las evidencias y las necesidades determinadas por el Modelo.

### **2.2.3 Propuesta de la mejora**

Definición de las acciones y las posibles estrategias, que permitan alcanzar la implementación de mejora en el Criterio.

## **3. RESULTADOS**

La Institución Educativa, está conformada por una Dirección Administrativa y nueve sedes a nivel nacional, que tiene como Misión proporcionar educación en busca de calidad y excelencia para enfrentar con éxito las exigencias de la sociedad.

A continuación se presentan los resultados de cada fase:

### **3.1 DIAGNÓSTICO DEL MODELO EFQM EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El Colegio en el momento de iniciar la elaboración de este trabajo, cumple acabadidad con lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional y tiene implementado el Modelo EFQM en sus nueve sedes; ocho (8) sedes certificadas por su compromiso hacia la Excelencia (1 estrella) y una sede certificada con sello de reconocidos por la Excelencia (3 estrellas).

Igualmente, se estableció el alto compromiso por parte de las Directivas de la Institución Educativa al desarrollar la estrategia en pro de la Excelencia en la Educación prestada, apropiando el Modelo EFQM en el año 2012 con la estandarización del Mapa de procesos de la Institución bajo el esquema lógico REDER y ratificando dicho compromiso a mediados de 2015, con la creación del programa de capacitación de líderes en el Modelo, que permitirá llevarlo a todos los procesos de la organización. Ello significa que la Institución Educativa, usando las guías que el propio modelo proporciona, evalúa el nivel de desempeño y avance que va logrando en cada uno de los criterios y subcriterios que lo conforman. Por tal motivo, la estrategia inicial, fue impactar en mayor medida el criterio de Procesos,

productos y servicios y sus resultados asociados; y adicional realizar avances sobre el resto de los criterios sin realizar un estudio estructurado sobre cada uno.

### 3.2 AUTOEVALUACIÓN DEL CRITERIO PERSONAS

Por conceptos fundamentales de Excelencia, se alcanza el éxito con el Talento de las personas [4] y se concibe a las mismas como papel nuclear dentro del Modelo y se involucran de forma distinta al resto de los recursos de la Organización [5], por tal motivo, se decide realizar un estudio más a fondo del criterio y de los métodos de autoevaluación existentes; en los cuales se debe considerar el grado de implementación del modelo de gestión, el crecimiento de la Institución Educativa, en cuanto a su cultura de calidad y excelencia, los recursos disponibles y los objetivos que se desean obtener. Por tanto, se propone y ejecuta la autoevaluación mediante cuestionario, pues requiere menos recursos, es sencillo de aplicar y se adapta mejor a aquellas organizaciones que están iniciando su implementación del Sistema de Gestión. Para ello se define el cuestionario de 20 preguntas [6] (Figura 2) para el Criterio personas, la cual contiene cada subcriterio con preguntas, que permitan adquirir información acerca de los aspectos que se han trabajado entorno al Talento Humano, las evidencias y las necesidades determinadas por el Modelo [7].

Esta herramienta sirve como base fundamental para conocer el avance de la Institución Educativa con respecto al criterio y subcriterios que el modelo EFQM propone y es la base para detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora con base en las evidencias obtenidas a partir de la información dada por cada uno de los expertos [8].

Para la recolección de la información se aplicó el cuestionario al personal que ha tenido más contacto con la implementación del Modelo y se autoevaluó la conformidad del Criterio 3-Personas, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que correspondiera a la descripción que más se ajustará a la evidencia objetiva<sup>1</sup> que pueda demostrar para cada cuestión, valorándola entre:

- **Objetivo logrado:** Existe evidencia de la documentación<sup>2</sup>, el establecimiento, la implementación y el mantenimiento y mejora referente a la cuestión realizada; se puede demostrar plenamente el trabajo sobre el mismo.
- **Avance significativo:** Existe evidencia de la documentación, el establecimiento y la implementación referente a la cuestión realizada; sin embargo hace falta trabajo con respecto al mantenimiento y la mejora del mismo.
- **Avance aceptable:** Existe evidencia de la documentación y el establecimiento referente a la cuestión realizada; sin embargo hace falta trabajo con respecto a la implementación del mismo.
- **Avance insuficiente:** Existe evidencia de la documentación, que aún no se difunde.

---

<sup>1</sup> (3.8.1 ISO 9000:2005) Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (3.8.1 ISO 9000:2005)

<sup>2</sup> (3.7.2 Nota 2 ISO 9000:2005) Información y su medio de soporte. Con frecuencia, un conjunto de documentos, por ejemplo especificaciones y registros, se denominan "documentación"

- **Ningún avance:** No existe evidencia alguna a la pregunta realizada, se a evidenciado la necesidad pero no se ha tomado acción al respecto.

Durante la aplicación del cuestionario, se enfatizó en la autoevaluación a conciencia y se realizó un proceso de identificación de evidencia y retroalimentación de cada pregunta entre el locutor y el interlocutor. Con dicha información se obtiene avance real de la organización como el nivel de información que al respecto tienen las diferentes personas.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN: CRITERIO 3-PERSONAS MODELO EFQM							
<b>COLEGIO:</b>							
<b>NOMBRE:</b>							
<b>CARGO:</b>							
INTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO							
Autoevalúe la conformidad del Criterio 3-Personas, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.							
CRITERIO 3-PERSONAS			Objetivo logrado	Avance significativo	Avance aceptable	Avance insuficiente	Ningún avance
Subcriterio	Nº	Pregunta	10	7	5	3	0
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	1	¿Existe en los Liceos una política escrita y aprobada que recoja los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a la Institución?	X				
	2	¿Se utilizan buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas u otro tipo de información proveniente de los mismos colaboradores; con el fin de hacer más óptima la creación y fortalecimiento de estrategias y planes de talento humano?				X	
	3	¿Se diseñan, desarrollan y fomentan, las actividades de formación para el personal, con los recursos necesarios para el desarrollo de la gestión del Liceo?		X			
	4	¿Se establecen y alinean los planes de gestión de personal a las necesidades del mercado?			X		
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidad de las personas.	5	¿El Liceo identifica aquellas competencias del personal (educación, formación, experiencias y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo del trabajo?			X		
	6	¿Hay definido un proceso de selección de personas basado en perfiles por puesto a cubrir y por competencias personales?	X				
	7	¿Hay un proceso de inducción para la adaptación de las personas que se incorporan a los Liceos?				X	
	8	¿Suministran formación a las personas para reforzar sus puntos débiles o permitan acondicionar sus competencias para realizar otras funciones?				X	
	9	¿Se evalúa regularmente el trabajo y predisposición de las personas del Liceo, para mejorar sus resultados y compromisos?	X				
	10	¿Se ofrece un proyecto y condiciones atractivas para las personas?				X	



3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad	11	¿Promueve el Liceo una cultura de creatividad e innovación, que permita al personal responder rápidamente a los retos que encuentran en sus actividades diarias?			x		
	12	¿El Liceo promueve actuaciones que incentive la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?		x			
	13	¿El Liceo incentiva la participación del personal, como embajador de la imagen Institucional, en encuentros, seminarios o actividades que contribuyan a la sociedad en general?	x				
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	14	¿Existe en el Liceo canales de comunicación (tales como correo electrónico, teléfono, comunicaciones escritas, reuniones periódicas, impresos para sugerencias) que garanticen al personal el diálogo con el Liceo y el resto de la Unidad?	x				
	15	¿Los Liceos transmiten continuamente en reuniones, encuentros, celebraciones, cual debe ser el tipo de relación (cooperativo, mutualismo, empático) que se debe promover en el servicio entre directivos, profesionales, personal de apoyo, familiares?	x				
	16	¿Se comunican las necesidades de formación y acciones de mejora de la política del sistema de evaluación del rendimiento a los Directivos competentes?			x		
	17	¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro del Liceo y el resto de la Unidad?	x				
3e. Reconcompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	18	¿El Liceo traslada a los Directivos competentes ideas para la definición de políticas de Talento Humano sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos?		x			
	19	¿Se reconocen a tiempo las contribuciones del personal del Liceo, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?				x	
	20	¿El Liceo divulga y aplica la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>63%</b>		

Figura 2. Cuestionario de Autoevaluación: Criterio 3-Personas Modelo EFQM.

Fuente: Autor

### 3.3 PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Con la valoración del cuestionario se puede establecer los puntos fuertes y las áreas de mejora del criterio (Tabla 1). Aquellas preguntas que recibieron una menor valoración indican las áreas potenciales de mejora en donde se deberían aplicar medidas correctivas y bajo ella se realizará un plan de mejora que determine los objetivos, metas, estrategias, actividades, indicadores y responsables.

Tabla 1. Puntos fuertes y áreas de mejora.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>La Institución Educativa ha establecido en el Manual del Convivencia conforme a la Ley, donde se define el perfil de la planta docente, los derechos, obligaciones y estímulos del mismo. Igualmente se concibe el Reglamento Interno de Trabajo, donde se adopta la normatividad y se regulan las relaciones entre la planta de personal y la Institución Educativa.</p>	<p>Planes de gestión que contribuyan en el desarrollo integral de las personas el saber:saber, saber:hacer y saber:ser. Enfatizar en toda la planta de personal (no solo en la planta docente).</p>
<p>Con el objetivo de alinear las estrategias de la Institución y los planes de gestión de las personas se ha promovido la creación del Grupo de Líderes EFQM compuestos por un representante de cada sede, es demostrativo a la creación de grupos de mejoramiento continuo.</p>	<p>Adecuación y difusión de las herramientas para la obtención de la fuentes de información que posee la Institución Educativa, ya que la Institución posee la herramientas para que el personal realice aportes en pro de fortalecer el desarrollo y revisión de los planes de gestión de las personas, pero las personas no las conocen o no las usan.</p>
<p>La Institución Educativa ha establecido y difundido el Manual de funciones por competencias y a partir de ello y con el procedimiento documentado de selección de personal se ha promovido que el personal que se incorpora tenga las competencias mínimas para la realización de sus funciones.</p>	<p>Adaptación de la estructura organizativa, a las necesidades del mercado, en cuanto a capacidades, habilidades y aptitudes del personal, pues aun no se concibe la integralidad en el ser y se centra la selección de los entes Directivos en el saber:saber, dejando de lado el saber:ser.</p>
<p>Con el objetivo de fortalecer las habilidades y competencias de las personas, se realizan anualmente capacitaciones que aseguran y maximizan la contribución de las personas en las Institución, anualmente se fortalece el programa de capacitaciones, dando diferentes</p>	<p>Ajustar los planes de inducción y reinducción para toda la planta de personal, ya que actualmente solamente se realiza una inducción anual, que no recoge todas la información que se debiera suministrar al momento del ingreso (Información general de la Institución Educativa, Estructura</p>

<b>Puntos fuertes</b>	<b>Áreas de mejora</b>
enfoques.	Institucional, Condiciones de Contratación, Planes de Beneficios, Perfil de Desempeño, entre otros)
Con el fin de animar a las personas a ser imagen Institucional, se promueve encuentros, seminarios y actividades a nivel Institucional; y se apoya al personal a que participe activamente en encuentros en los cuales son anfitriones o invitados (Astronomía, Robótica, Festival de orquestas).	Adaptación de los métodos de evaluación del personal, pues aunque el Manual de funciones del personal ya viene por competencia, no se exige, ni se evalúa al personal como corresponde; igualmente, se sigue haciendo énfasis solamente en la planta docente y más específicamente en la planta de personal que por reconocimiento tienen las áreas de la educación más “importantes”.
La Institución Educativa constatemente busca mejorar las condiciones laborales, para atraer, desarrollar y retener el Talento y asegurar la movilidad del personal dentro de la Institución; sin embargo y por motivos externos de dependencia organizacional, se ve limitada a ofrecer oportunidades a nivel de remuneración, lo cual se recompensa en el desarrollo profesional y el apoyo que la Institución da a quien desee desarrollar su carrera.	Adaptación de actividades que incentiven el cambio de cultura, en el cual el personal pueda generar propuestas de mejora y ser autónomos en su desarrollo.
-	Adaptación de los programas y las formas de participación del personal en temas relacionados con su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Fuente: Autor

### 3.4 PLAN DE ACCIÓN

A partir de la identificación de las áreas de mejora, se define un objetivo por cada subcriterio, enfocado a desarrollar estrategias que a nivel global fortalezcan el Criterio (Tabla 2).

Tabla 2. Plan de acción por cada Subcriterio.

<b>Subcriterio</b>	<b>3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización</b>
<b>Objetivo</b>	Alinear las necesidades de personal a las estrategias de la Institución Educativa
<b>Estrategias</b>	Realizar el programa de capacitación en tecnologías de información y comunicación
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación del grado de conocimiento del personal sobre las TICs.</li> <li>2. Elaboración del programa de capacitaciones.</li> <li>3. Ejecución del programa de capacitaciones.</li> <li>4. Evaluación del programa.</li> </ol>
<b>Meta</b>	Capacitar todos los coordinadores de área
<b>Indicador</b>	$\frac{\text{No. Capacitaciones realizadas}}{\text{No. Capacitaciones programadas}} * 100$
<b>Responsable</b>	Coordinador de Sistemas y Coordinador de Talento Humano
<b>Subcriterio</b>	<b>3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidad de las personas.</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer las directrices para realizar las actividades de inducción y reinducción del personal de la Institución Educativa
<b>Estrategias</b>	Crear el Manual General de inducción y reinducción que se adecue a cada contexto
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilación de información sobre los métodos de inducción de las diferentes sedes</li> <li>2. Elaboración del Manual de inducción y reinducción Institucional</li> <li>3. Evaluar que el Manual sea adecuado a cada contexto</li> <li>4. Entregar el Manual para revisión por la Dirección</li> <li>5. Difundir el Manual en la Reunión de Directivos</li> </ol>
<b>Meta</b>	Difusión del Manual de Inducción a las 10 sedes

<b>Indicador</b>	$\frac{\text{No. Manuales entregado}}{\text{No. Total Sedes}} * 100$
<b>Responsable</b>	Coordinador de Talento Humano
<b>Subcriterio</b>	<b>3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</b>
<b>Objetivo</b>	Incentivar el cambio en la cultura institucional
<b>Estrategias</b>	Establecer las directrices para comunicar propuestas de mejora de desarrollo autónomo
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión de los canales de comunicación.</li> <li>2. Determinación de la línea de mando para comunicar las propuestas.</li> <li>3. Desarrollo de formatos y plantillas para presentación de propuestas.</li> </ol>
<b>Meta</b>	2 propuestas recibidas por mes
<b>Indicador</b>	$\frac{\text{No. Propuestas efectivas}}{\text{No. Propuestas recibidas}} * 100$
<b>Responsable</b>	Coordinador de planeación
<b>Subcriterio</b>	<b>3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</b>
<b>Objetivo</b>	Establecer las directrices para el manejo y alcance de los canales de comunicación
<b>Estrategias</b>	Crear el procedimiento General de atención de peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones internas
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del procedimiento General de atención PQRF internas</li> <li>2. Evaluación del procedimiento adecuado a cada contexto</li> <li>3. Entregar el procedimiento para revisión por la Dirección</li> <li>4. Difusión del procedimiento</li> <li>5. Difusión de los canales de comunicación al personal en general</li> <li>6. Hacer seguimiento al uso de los canales</li> <li>7. Validar que las comunicaciones sean contestadas acorde al procedimiento y dirigidas al área pertinente</li> </ol>

<b>Meta</b>	80% de las comunicaciones sean contestadas
<b>Indicador</b>	$\frac{\text{No. Comunicaciones contestadas}}{\text{No. Comunicaciones recibidas}} * 100$
<b>Responsable</b>	Coordinación de atención al usuario
<b>Subcriterio</b>	<b>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</b>
<b>Objetivo</b>	Fomentar la participación del personal en temas relacionados con la sociedad y el medio ambiente.
<b>Estrategias</b>	Realizar el programa de salud y seguridad en el trabajo
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designación de un representante por cada sede.</li> <li>2. Elaboración del programa de salud y seguridad en el trabajo adecuadas para cada contexto</li> <li>3. Ejecución del programa</li> <li>4. Evaluación del programa</li> <li>5. Modificaciones pertinentes</li> </ol>
<b>Meta</b>	Capacitar todo el personal de la institución
<b>Indicador</b>	$\frac{\text{No. Capacitaciones realizadas}}{\text{No. Capacitaciones programadas}} * 100$
<b>Responsable</b>	Designado de cada sede

Fuente: Autor

#### 4. CONCLUSIONES

- El Modelo EFQM es más propicio y es más usado en el ámbito educativo, gracias a la facilidad de la implementación y el seguimiento, mejoramiento y sostenibilidad, mediante la crítica constructiva que genera la autoevaluación, rasgos que no se pueden identificar con la Norma ISO 9001, que exige una certificación externa y es más rígido, pues es indispensable cumplir acabadidad con cada uno de los requisitos para la certificación del mismo.
- Aunque en Colombia no existe una cultura de autoevaluación, las Instituciones Educativas, realizan grandes esfuerzo por promover, la autocritica y apartir de ello generar cambios positivos.
- La disposición del personal para la autoevaluación del criterio, evidencia el compromiso que se ha difundido desde la Dirección de la Institución en el compromiso hacia la Excelencia.
- La autoevaluación permite demostrar la importancia de mejorar la comunicación y difusión de las estrategias para el desarrollo de las personas, que permita llevar todas las actividades y nuevas iniciativas a todos los niveles de la Institución Educativa
- Aunque cada uno de los subcriterios del Modelo tiene un enfoque distintivo, no se puede evaluar cada uno de forma independiente, el Modelo es bastante Integral y aunque se reconocen falencias en cada uno no se pueden realizar mejoras de forma independiente, ya que dentro de un subcriterio siempre se verá implícita la necesidad de tener en cuenta otros subcriterios. Un ejemplo de ello es conocimiento y las capacidad de las personas (Subcriterio 3b) y las personas se comunican eficazmente en toda la organización (Subcriterio 3d).

#### REFERENCIAS

- [1] Ley 115 de 1994, *Ley general de educación*, Bogotá: Ministerio de Educación, 1994.
- [2] Decreto 529, *Fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada*, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2006.
- [3] A. Carrion, «El Modelo EFQM más allá de ISO 9000,» *La revista del centro Andino de altos estudios CANDANE*, pp. 105-110, 2006.
- [4] Fundación Colombia Excelente EFQM, «Modelo EFQM de Excelencia,» Fundación Colombia Excelente, Bogotá, 2013.

- [5] C. M. Romo Romero y A. Duran Heras, «Análisis e implementación del Criterio 3- Personas en el Modelo EFQM de Excelencia,» de *II conferencia de Ingeniería de Organizaciones (5-6 Septiembre)*, Vigo (España), 2002.
- [6] C. Hernandez Narbarte, Septiembre 2007. [En línea]. Available: [www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion\\_efqm.pdf](http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion_efqm.pdf).
- [7] J. Moreno, Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social, Madrid (España): Fundación Luis Vives, 2007.
- [8] J. Medina López, L. Salvador Blanco, R. Quintana Moreno y G. Cubillas Espinosa, Diciembre 2001. [En línea]. Available: [www.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf](http://www.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf).