Hablemos de...

Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?

BELÉN MARTÍNEZ
Servicio de Medicina Preventiva. Coordinadora de Calidad. Hospital Severo Ochoa. Leganés. Madrid. España.
bmartinez.hsvo@salud.madrid.org

Puntos clave

- Las siglas EFQM hacen referencia a European Foundation for Quality Management, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo.
- El modelo europeo establece que para que una organización sea excelente, debe ser excelente en su liderazgo, en su política y estrategia, y en la gestión de las personas, recursos y alianzas y procesos que en ella se realizan.
- La aplicación del modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo esta organización en relación con los 9 criterios del modelo EFQM.
- El objetivo final de una autoevaluación de acuerdo al modelo EFQM es elaborar planes para la mejora continua de la organización.
- Por cada uno de los 9 criterios del Modelo, la organización identificará puntos fuertes y áreas de mejora.

¿Qué es el modelo EFQM?

El modelo EFQM, como modelo de calidad total, es un modelo de excelencia, que todo tipo de organizaciones pueden utilizar y aplicar, tanto sanitarias como no sanitarias. Lo creó en 1988 la European Foundation for Quality Management (de ahí las siglas con las que coloquialmente se denomina al modelo: EFQM). La EFQM es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. Esta organización se basa en la orientación a resultados, y está enfocada en el cliente. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales.
En abril de 1999, el modelo se actualizó y rebautizó con el nombre de Modelo de Excelencia 2000, de ahí que en muchas ocasiones se aluda al modelo EFQM como Modelo de excelencia 2000 o como modelo EFQM de excelencia (fig. 1).

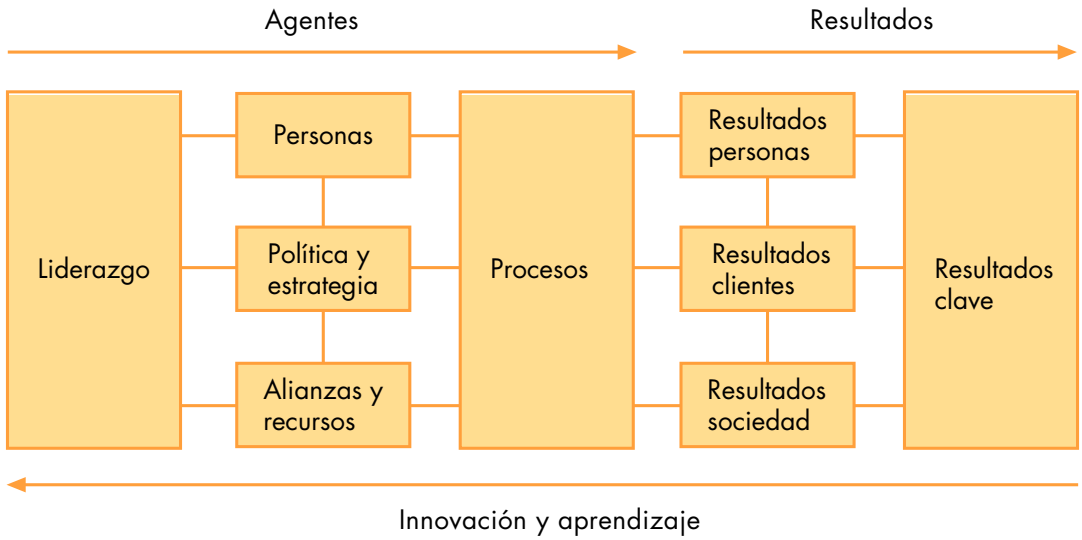

Figura 1. *Modelo de excelencia 2000. Tomada de modelo EFQM de excelencia 1999 de la European Foundation for Quality Management (Bruselas, Bélgica) y Club de Gestión de Calidad (Madrid) 1999.*

El modelo EFQM es un modelo de calidad total que, para implantarlo, requiere del compromiso y liderazgo de la dirección del centro donde se vaya a implantar y la participación e implicación de todos los miembros de la organización.

El modelo EFQM es un modelo basado en la autoevaluación.

La aplicación del modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados que está obteniendo dicha organización, y así permite elaborar un diagnóstico de su situación.

El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación, 5 denominados agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y 4 denominados resultados (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave).

Requisitos para la implantación de un modelo de calidad en una organización

La implantación de un modelo de calidad total en una organización requiere, en primer lugar, el compromiso y el liderazgo de su dirección, pero también es fundamental la participación de todos los miembros de la organización, cada uno desde su nivel de responsabilidad *(empowerment)*.

¿Qué consigue una organización al aplicar el modelo?

La aplicación del modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados de una organización, y establecer un diagnóstico de su situación. Además, este modelo es en sí mismo una herramienta de mejora porque, después de aplicarlo, la organización puede establecer líneas de mejora continua que pueden integrarse en el plan de calidad del centro. Es muy recomendable integrar la autoevaluación y los planes de mejora de ella derivados en el proceso de planificación del centro, elaborando un único plan de gestión que incorpore ambos aspectos, según aparece indicado en la figura 2. Los planes de mejora deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos.

En la siguiente autoevaluación del centro se podrá poner de manifiesto el impacto de éstos en el análisis de los resultados y los agentes de la organización.
Pero es preciso dejar claro que, como elemento diagnóstico, la autoevaluación mediante el modelo EFQM en sí misma no es una mejora, ya que no supone una actuación de mejora en las diferentes debilidades encontradas en una organización, por lo que es necesario completar el trabajo realizado mediante la definición y la implantación de acciones o medidas correctoras, que han de surgir del trabajo desarrollado por grupos de mejora constituidos en la organización implicada en el proyecto.

¿En qué se basa el modelo EFQM?

A diferencia de otros modelos de mejora de la calidad, el modelo EFQM se basa en la autoevaluación, no es un modelo de certificación ni tampoco de acreditación, y una organización puede realizar el proceso de autoevaluación con o sin apoyo externo, aunque la coordinación de la autoevaluación debe realizarla alguien con experiencia en el modelo.

Principios y fundamentos del modelo EFQM

Los principios y los fundamentos del modelo EFQM se definen por la razón de ser del propio modelo. El modelo europeo establece que: la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y la aceptación social de una organización se consigue mediante:

— Liderazgo.
— Política y estrategia.
— Gestión de las personas.
— Gestión de los recursos y alianzas.
— Gestión de los procesos.

Todo lo cual debe producir unos resultados excelentes de la organización

¿Qué establece el modelo? ¿Cuál es su estructura?

El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación: 5 criterios agentes (criterios 1-5) y 4 criterios resultados (criterios 6-9), cada uno de los cuales consta a su vez de varios subcriterios.
Los criterios agentes indican cómo debería actuar un centro en el que esté implantado un sistema de gestión de calidad total, y los criterios resultados reflejan lo que el centro está logrando. En la tabla 1 consta la definición de cada uno de los 9 criterios que componen el modelo.
Conviene destacar que hay una íntima relación entre criterios: el criterio resultados en clientes (criterio 6) tiene una relación muy estrecha con el criterio procesos (criterio 5), el criterio resultados en personas (criterio 7) con el criterio per-

sonas (criterio 3) y el criterio resultados clave (criterio 9) con los criterios política y estrategia, y recursos (criterios 2 y 4, respectivamente).

¿Qué métodos hay para realizar el proceso de autoevaluación de acuerdo al modelo EFQM?

Hay diversos métodos para realizar el proceso de autoevaluación. El más completo es el denominado "por simulación de presentación al premio". La EFQM reconoce mediante la concesión de un "premio" el trabajo en calidad realizado por una organización. Este método es el más laborioso, ya que exige la confección de una memoria según los requisitos de la EFQM para la presentación al premio. Es un método demasiado ambicioso para las autoevaluaciones iniciales. Sin embargo, en fases más avanzadas de la aplicación del modelo, puede ser el indicado en la medida en que permite una evaluación externa y comparar el perfil de excelencia del propio centro con el de otras organizaciones.

Aunque hay otros métodos más sencillos (matriz de mejora, reuniones de trabajo, etc.), el método que se utiliza con

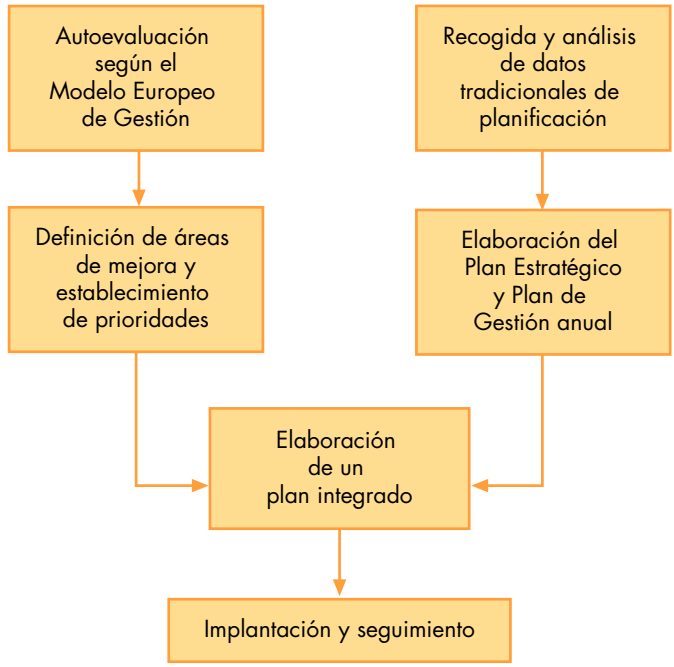

Figura 2. *Sistemática recomendada para la integración de los resultados de la autoevaluación en el plan de gestión del centro.*

Tabla 1. *Tipos de criterios, criterios y definición de éstos*

Tipos de criterios	Criterio	Definición
Criterios agentes	Criterio 1. Liderazgo	Cómo los directivos y mandos intermedios desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, implicándose personalmente para conseguir que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante
	Criterio 2. Política y estrategia	Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos relevantes
	Criterio 3. Personas	Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a escala individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su estrategia y del funcionamiento eficaz de sus procesos
	Criterio 4. Alianzas y recursos	Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos
	Criterio 5. Procesos	Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés
Criterios resultados	Criterio 6. Resultados en clientes	Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos
	Criterio 7. Resultados en personas	Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran
	Criterio 8. Resultados en la sociedad	Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad
	Criterio 9. Resultados clave	Qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado

La autoevaluación, de acuerdo al modelo EFQM, es un proceso de trabajo en equipo.

Los objetivos de la autoevaluación son:

— Identificar puntos fuertes de la organización.
— Definir áreas susceptibles de mejora.
— Definir planes de mejora.
— Implantar planes de acción.

Aunque en el modelo aparecen secuencialmente primero los criterios agentes, y luego los criterios resultados, la base lógica del modelo se constituye en que las organizaciones se centren primero en qué resultados les gustaría obtener o cuáles son los resultados obtenidos y, en función de este análisis, que trabajen los criterios agentes apropiados para mejorar los resultados. Esto es lo que se conoce como "esquema lógico REDER".

más frecuencia es el que se conoce como enfoque por formularios o "proforma". En cuanto al grado de dificultad, se encuentra en una situación intermedia, pero resulta asequible y tiene un rendimiento bueno a medio plazo. El centro que realice la autoevaluación mediante este método debe cumplimentar unos formularios por cada uno de los criterios y subcriterios que forman el modelo, y reflejar en cada uno de ellos, al menos, los aspectos siguientes: puntos fuertes y áreas de mejora.

¿Cómo llevar a cabo la autoevaluación?

La autoevaluación en sí es un proceso de trabajo en equipo, en el que de una forma objetiva, rigurosa y estructurada se reflexiona sobre las actividades y los resultados de una organización, en la que se utilizan como referencia los 9 criterios de los que consta el modelo EFQM, para elaborar posteriormente planes para la mejora continua de la organización.
Por cada uno de los subcriterios que componen el modelo, la organización identificará al menos 2 cosas: puntos fuertes y áreas de mejora. Los puntos fuertes son los aspectos que se hallan mejor desarrollados en la organización, y las áreas de mejora, los aspectos débiles de la gestión de la organización y, por tanto, susceptibles de mejora.
Por ello, al completarse esta primera fase de análisis interno, toda organización debe poder responder a las preguntas siguientes:

— ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deben mantenerse y aprovecharse al máximo?
— ¿Qué puntos fuertes identificados necesitan todavía de un desarrollo mayor?
— ¿Qué áreas identificadas de mejora reconocemos y consideramos como de máxima importancia a abordar?
— ¿Qué planes de mejora vamos a emprender?
— ¿Cómo vamos a supervisar los planes de mejora acordados?

Antes del inicio de la autoevaluación, el centro debe planificar quién la va a coordinar y quién va a participar en ella. Si el centro decide realizar la autoevaluación sin apoyo externo, se puede constituir un único grupo de trabajo que analizará todos los

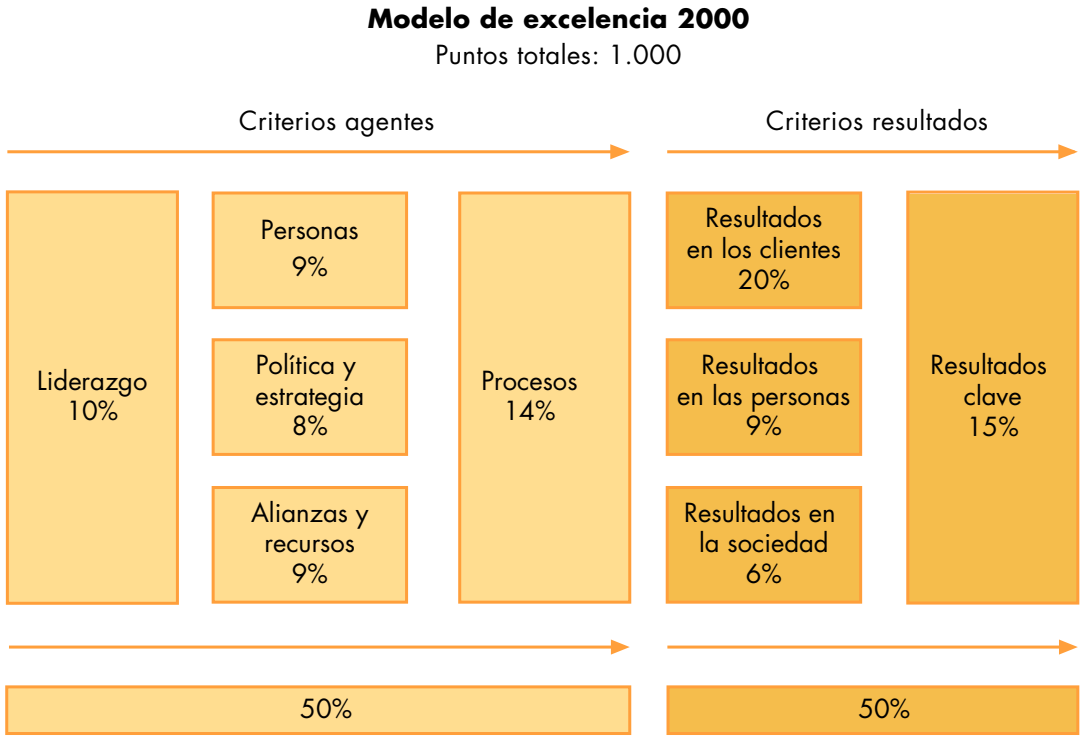

Figura 3. *Puntuación asignada a cada criterio del modelo.*

criterios del modelo, o varios grupos de trabajo que se repartirán la tarea de analizar todos los criterios del modelo. El centro debe valorar las ventajas y los inconvenientes de constituir un único grupo de trabajo o varios grupos de trabajo.

Base lógica del modelo a tener en cuenta para realizar la autoevaluación

Si bien en el modelo aparecen, secuencialmente, primero los criterios agentes y luego los criterios resultados, la base lógica del modelo se constituye en que las organizaciones se centren primeramente en qué resultados les gustaría obtener o cuáles son los resultados obtenidos y, en función de este análisis, que trabajen los criterios agentes apropiados para mejorar los resultados.
Esto es lo que se conoce como "esquema lógico REDER", constituido por 4 elementos:

— Resultados.
— Enfoque.
— Despliegue.
— Evaluación y revisión.

Cada una de las letras de la palabra REDER alude a un concepto: la "R" a Resultados, la "E" a Enfoque, la "D" a Despliegue y la "ER" a Evaluación y Revisión.
Siguiendo este esquema lógico, una organización excelente debe:

1. Determinar los resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados hacen referencia tanto a aspectos económicos como a resultados operativos y a las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
2. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidos e integrados, que le puedan llevar a los resultados previstos.
3. Desplegar los enfoques de una manera sistemática para asegurar una implantación completa.
4. Evaluar y revisar los enfoques a partir del análisis de resultados y de las actividades de aprendizaje, tras lo cual se identificarán prioridades y se planificarán e implantarán las mejoras necesarias.

Sistema de puntuación definido por el modelo EFQM

Como se ha comentado anteriormente, uno de los métodos para realizar el proceso de autoevaluación es el denominado "por simulación de presentación al premio". Es el método más laborioso, ya que exige la confección de una memoria según los requisitos de la EFQM para la presentación al denominado Premio Europeo de la Calidad.
Cada uno de los criterios tiene un peso específico, asignado por los autores del modelo ya en 1991, tras un largo proceso de consultas a empresas de toda Europa. La puntuación máxima total que puede obtener una organización es de 1.000 puntos. Aunque el peso de los criterios agentes en su conjunto es el mismo que el de los criterios resultados (500 puntos para cada uno de ellos), la distribución no es la misma entre los diferentes criterios del modelo. En la figura 3 se refleja la puntuación asignada a cada criterio del modelo.
Aunque un centro no se presente al premio, puede "puntuarse", es decir, puede utilizar la matriz de puntuación tanto para seguir su propia evolución en el tiempo en sucesivos procesos de autoevaluación como para compararse con otros centros con la finalidad de hacer *benchmarking* (comparación con los resultados de los mejores y/o con las mejores prácticas conocidas).
Para asignar la puntuación a cada uno de los subcriterios, hay que tener en cuenta todos los elementos y los atributos de las matrices de puntuación, que han de ponerse a disposición del equipo evaluador.

El esquema lógico REDER está constituido por 4 elementos: resultados, enfoque, despliegue y evaluación y revisión. Cada una de las letras REDER alude a un concepto: la "R" a Resultados, la "E" a Enfoque, la "D" a Despliegue y la "ER" a Evaluación y Revisión.

Una organización puede realizar el proceso de autoevaluación con o sin apoyo externo.

El método que se utiliza con más frecuencia para realizar el proceso de autoevaluación es el que se conoce como enfoque por formularios o "proforma".

Elaboración de planes de mejora

Una vez finalizada la autoevaluación, tras lo cual la organización ha reflejado cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus áreas de mejora, hay que proceder a las fases siguientes, sin las cuales todo el proceso carece de sentido:

1. Identificación de los puntos fuertes que es necesario consolidar y mantener.
2. Priorización de las áreas de mejora.
3. Despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas.

Habitualmente, se identifican entre 60 y 80 áreas de mejora, por lo que, ante la imposibilidad de abordarlas todas, es necesario que se prioricen. Antes de su priorización, es útil agrupar áreas de mejora similares, con lo cual se puede reducir el número de áreas detectadas.
A continuación, se deben priorizar según los criterios que considere más relevantes el equipo directivo de la organización. En el ámbito sanitario, es habitual utilizar los criterios siguientes: impacto en los clientes, impacto en los resultados, necesidad de mejora y factibilidad de la intervención.

Como elemento diagnóstico, la autoevaluación mediante el modelo EFQM en sí misma no es una mejora, ya que no supone una actuación de mejora en las diferentes debilidades encontradas en una organización, por lo que se hace necesario completar el trabajo realizado, mediante la definición e implantación de planes de mejora.

Los planes de mejora han de surgir del trabajo desarrollado por grupos de mejora y deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos.

Es recomendable integrar la autoevaluación y los planes de mejora de ella derivados en el proceso de planificación del centro, con la elaboración de un único plan de gestión que incorpore ambos aspectos.

El número de áreas de mejora priorizadas variará según el tipo y el tamaño de la organización.
Tras la priorización de áreas de mejora, se deberán elaborar los correspondientes planes de mejora, los cuales deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos.

Conclusiones

Este artículo se ha redactado con el objetivo fundamental de hacer llegar a personal sanitario nociones básicas sobre el modelo EFQM de Excelencia. Profundizar en él sería objeto de un segundo artículo, en el que se explique el formato de las hojas de recogida de datos, el contenido de todos los subcriterios del modelo, las matrices de puntuación, el sistema lógico REDER en profundidad, la priorización de áreas de mejora, etc. También podría ser objeto de otro artículo resumir las experiencias de diferentes comunidades autónomas españolas (País Vasco, Comunidad de Madrid, etc.) en la aplicación del modelo.
Es cierto que el modelo en sí es complejo (sobre todo en lo referente a la terminología que utiliza, con la que habitualmente el clínico no está familiarizado), pero, como sucede en medicina, todo se puede explicar en términos comprensibles, y permitir a personas no expertas en el modelo utilizarlo y aplicarlo.
Pero antes de iniciar cualquier proceso de autoevaluación, hay que creer en la herramienta que se va a utilizar para ello y en el potencial beneficio que puede tener su aplicación para una organización. El proceso de autoevaluación de acuerdo al modelo EFQM debe entenderse como un proceso de aprendizaje sobre la organización en la cual se aplica. Ante todo, en las reuniones de trabajo de los grupos, se escucha, se aprende, se participa (cada uno desde su experiencia personal y profesional), se discuten y se contrastan puntos de vista diferentes, y ello es lo que enriquece el proceso de autoevaluación. Pero no nos deberíamos quedar aquí, se debería integrar la autoevaluación y los planes de mejora de ella derivados en el proceso de planificación del centro, y elaborar un único plan de gestión que incorpore ambos aspectos.

Bibliografía recomendada

Arcelay A, Hernández L, Bacigalupe M, Letona J, González RM. Proceso de autoevaluación de los centros sanitarios de Osakidetza mediante el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. Rev Calidad Asistencial. 1998;12:414-8.
Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid. Modelo de Calidad del Sistema Sanitario de la Comunidad de Madrid. Manual de aplicación y autoevaluación. Madrid: Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid; 2006.
http://www.wfqm.org
Moracho O. Gestión por procesos en el hospital de Zumárraga y Modelo Europeo de Excelencia: gestión y evaluación de la mejora continua. Rev Calidad Asistencial. 2000;15:142-50.