

El Modelo EFQM

Luis Pérez Rodríguez



Luis Pérez Rodríguez
Consultor de Proyectos
Dirección General de Calidad
de los Servicios y Atención al Ciudadano

Con el objetivo de fomentar e impulsar la calidad en las organizaciones públicas, se han desarrollado algunas composiciones teóricas que tratan de sistematizar los diversos elementos o variables que deben ser analizados para obtener un diag-

nóstico de la «calidad» con la que actúan.

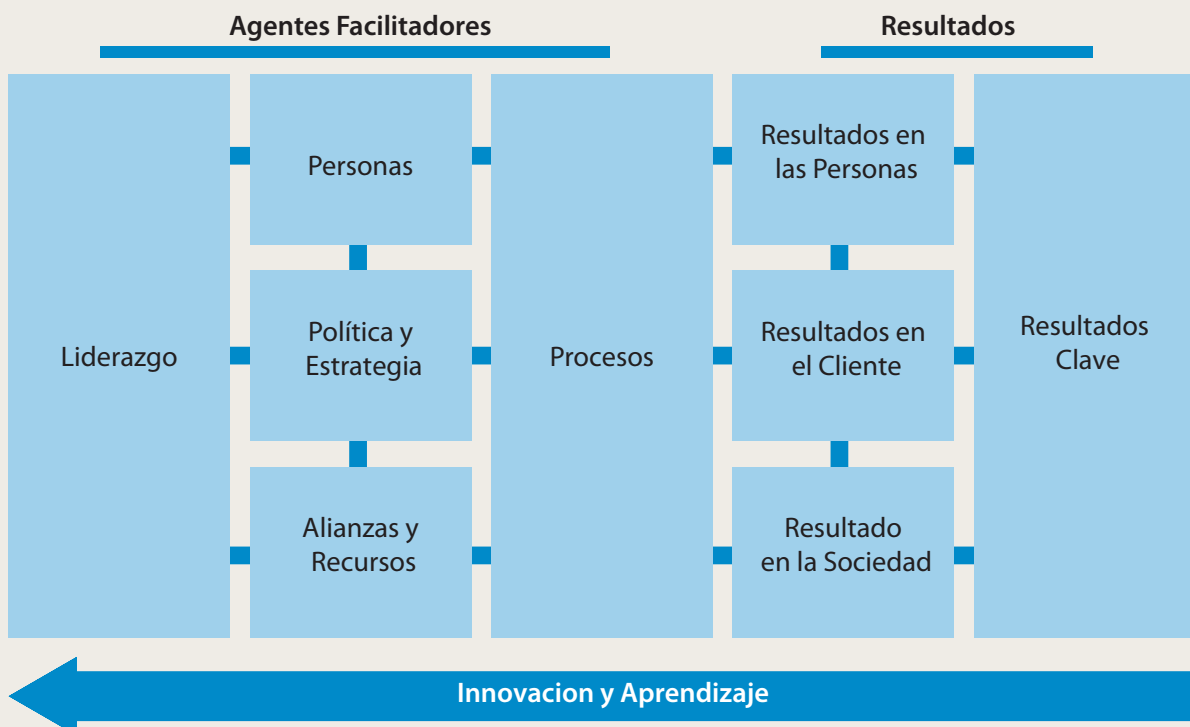
A su vez, desde estas construcciones teóricas se ha definido la *calidad* como el nivel que una organización es capaz de alcanzar en la satisfacción de las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de los grupos de interés.

Por tanto, los modelos de excelencia que se han ido definiendo para mejorar la eficacia, eficiencia y equidad en el funcionamiento de las organizaciones públicas parten de un supuesto básico: la gestión pública no es, ni puede ser, un proceso mecánico de ejecución, sino un escenario en el que intervienen diversos actores cuya satisfacción es la variable fundamental para determinar el nivel de *excelencia* de la misma.

De modo que el Modelo EFQM de la European Foundation for Quality

Management, de la misma forma que el Marco Común de Evaluación (CAF), resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea, o el Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora), promovido por la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad, están basados en que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en las personas y en la sociedad se alcanzan a través de un liderazgo que dirija la planificación, la estrategia, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

El Modelo EFQM se creó en 1991 y desde entonces ha sido objeto de varias revisiones que han tratado de adaptar el mismo a un contexto cambiante, cada vez más competitivo. De ahí que el modelo haya experimentado también adaptaciones a ámbitos diferentes del empresarial, como el del



Los diversos enfoques de aplicación a partir de la autoevaluación que propone el modelo EFQM buscan fomentar la implicación del personal y la motivación de las personas que integran la organización ■

Sector Público y Organizaciones del Voluntariado, desde 1995.

La estructura del Modelo EFQM consiste en nueve criterios básicos:

- Cinco correspondientes a Agentes Facilitadores (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos)
- Cuatro correspondientes a Resultados (Resultados en los usuarios, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y Resultados clave).

Cada uno de los criterios se descompone en subcriterios. Por ejemplo, en el criterio Personas, deben tratarse subcriterios como los relativos a la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización o la recompensa y reconocimiento que obtienen por parte de la misma. Los subcriterios, a su vez, se descomponen en áreas a tratar, que carecen de carácter prescriptivo.

Los principios rectores del Modelo EFQM son: Orientación hacia los resultados, Orientación hacia los usuarios o ciudadanos, Liderazgo y coherencia, Gestión por procesos, Desarrollo e implicación de las personas, Proceso continuo de aprendizaje, Innovación y mejora, Desarrollo de alianzas, y Responsabilidad social de la organización.

En cualquier caso, el Modelo EFQM, que es un modelo de los llamados «de excelencia», no hay que interpretarlo

como un conjunto de prescripciones técnicas, sino como un *modelo de autoevaluación*; concepto que puede definirse como un análisis global y regular de las actividades y resultados de una organización, o una parte de la misma, comparados con un modelo de referencia, que proporciona un enfoque estructurado, sistemático, y que pretende que este enfoque sea objetivo.

Además, los diversos enfoques de aplicación a partir de la autoevaluación que propone el modelo EFQM buscan fomentar la implicación del personal y su consecuencia natural: la motivación de las personas que integran la organización.

De hecho, el modelo EFQM en el ámbito de la Administración Pública, podría llegar a considerarse un mero pretexto, un simple guión, porque lo fundamental es que se produzca esa interacción entre las personas, para poner en marcha una mejora continua del Servicio Público prestado.

Como consecuencia, la *autoevaluación* de una organización constituye un instrumento que produce conocimiento acerca de la misma, en forma

de «puntos fuertes» —que deberán sustentarse en evidencias o documentación que avale los mismos— y «áreas que necesitan mejorar». Esta es la producción o generación de conocimiento *desde dentro* de la propia organización.

Desde fuera de la organización, el modelo EFQM también genera conocimiento, puesto que puede servir como transmisor de una determinada estructura o lógica de funcionamiento. Por otra parte, la autoevaluación debe permitir llevar a cabo un análisis comparativo con respecto a otras organizaciones o unidades análogas o similares.

Además, la autoevaluación remueve las costumbres, los hábitos y las inercias de la organización y las canaliza hacia un conjunto de planes de mejora.

Finalmente, es preciso señalar que esta autoevaluación debe necesariamente conducir a unos planes o actuaciones de mejora, que estos planes o actuaciones deben evaluarse o debe realizarse un seguimiento de ellos, y el aprendizaje adquirido ha de incorporarse al funcionamiento de la organización, a través de las actividades referidas en los criterios *agentes*. El hecho de que se den estos tres pasos, es lo que otorga un carácter dinámico al modelo.

Por consiguiente, la evaluación será útil cuando permita a la organización aplicar medidas —que desde la propia organización se consideren adecuadas— que posibiliten mejorar la gestión y los resultados de la misma.

La autoevaluación remueve las costumbres, los hábitos y las inercias de la organización y las canaliza hacia un conjunto de planes de mejora ■