



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPITULO DE LIBRO

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



TEMA:

**El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality
Management: experiencias de su aplicación en servicios de salud**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE
CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

DIRECTOR: DR. FERNANDO CAMPOS PROAÑO

AUTOR: MARIELA SILVANA HERRERA MEDIAVILLA

QUITO, 2024

PROMOCION 5

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Mariela Silvana Herrera Mediavilla

Cédula: 1002667085

Lugar y fecha: Quito, Enero de 2024.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a mis hijos quienes han sido mi apoyo e inspiración para seguir buscando alcanzar una meta más en mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera especial a mi tutor el Doctor Fernando Campos Proaño quien ha guiado el desarrollo del presente capítulo y al resto del cuerpo docente que formaron parte de este de este proceso educativo.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
INDICE GENERAL.....	5
RESUMEN:	6
ABSTRACT:	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. METODOLOGÍA	9
3. DESARROLLO	10
3.1. Antecedentes del modelo EFQM: Servicio de Salud	10
3.2. Conceptualización del EFQM	12
3.3. Niveles, estructura, componentes, objetivos, métodos estrategias del modelo EFQM aplicables a las organizaciones que brindan el servicio de salud 13	
3.4. La aplicación del modelo EFQM y las experiencias del mismo en el servicio de salud.	21
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	30

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación, introduce una revisión literaria sobre el Modelo Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y su experiencia en el sector salud, área donde existe una limitada experiencia a nivel de investigación y conocimiento doctrinario; sin embargo, su aplicación, adaptación y criterios en las organizaciones con o sin fines de lucro y la operatividad del modelo, reconocen los beneficios de que este sea implementado en el sector sanitario. Existen pocas investigaciones que han generado una experiencia sobre el modelo EFQM en la salud con resultados positivos al identificar la necesidad de reforzar, la calidad, buenas prácticas, operacionalización, cumplimiento de objetivos, metas, misión, visión, beneficios en la organización, infraestructura y grupos de interés. De esta manera se llega a involucrar, relacionar y generar un conocimiento sobre cada una de las fases del modelo EFQM: dirección, ejecución y resultados con los criterios que poseen cada uno y el servicio de salud, para de esta manera generar un conocimiento conjunto y generar una mayor experiencia sobre la viabilidad del modelo EFQM en las instituciones sanitarias, el cual goza de grandes directrices de actualización, creatividad, desempeño, tecnología, calificación, excelencia, calidad de gestión y evaluación al ser un mecanismo rentable a nivel económico y humano.

ABSTRACT:

The present research work introduces a literary review on the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) and its experience in the health sector, an area where there is limited experience at the level of research and doctrinal knowledge; However, its application, adaptation and criteria in for-profit or non-profit organizations and the operation of the model recognize the benefits of it being implemented in the health sector. There are few investigations that have generated an experience on the EFQM model in health with positive results by identifying the need to reinforce quality, good practices, operationalization, compliance with objectives, goals, mission, vision, benefits in the organization, infrastructure and interest groups. In this way, it is possible to involve, relate and generate knowledge about each of the phases of the EFQM model: direction, execution and results with the criteria that each one and the health service have, in order to generate joint knowledge and generate greater experience on the viability of the EFQM model in health institutions, which enjoys great guidelines for updating, creativity, performance, technology, qualification, excellence, quality of management and evaluation as it is a profitable mechanism on an economic and human level.

1. INTRODUCCIÓN

A través de los tiempos se han instaurado diferentes modelos de excelencia los cuales buscan mejorar la organización empresarial e institucional por medio de estrategias, estructuras, métodos, dinámicas y técnicas que garantizan una gestión de calidad, con resultados significativos en la operatividad, competitividad y productividad. Los principales modelos son: el Deming (1951), el Malcolm Baldrige (1987, Estados Unidos), el Modelo iberoamericano (1999), las normas ISO 9000 – 90001, el modelo Seis Sigma y el Modelo Europeo EFQM (1991, Europa). El presente capítulo resumirá los aspectos más relevantes de este último modelo.

El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (Modelo EFQM), ha tenido una injerencia de alrededor de 30 años. En 2019, fue modificado con una estructura más sólida, la cual se ajustó a los avances tecnológicos y a las necesidades del mundo actual. El modelo EFQM, busca generar resultados positivos en el funcionamiento de toda organización pública o privada que ofrece o da un servicio, con el fin de que la misma evalúe e implemente estrategias en la dirección, ejecución y resultados que requiere satisfacer y alcanzar, para un mayor rendimiento, gestión de calidad y buenas prácticas.

La salud es un derecho humano universal el cual debe ser protegido y garantizado por los diferentes Estados, ya que, a través del mismo se busca el bienestar físico y mental de toda persona de forma integral. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el 2020 señaló que los servicios de salud otorgan el acceso equitativo para la atención, diagnóstico, tratamiento,

seguimiento y vigilancia médica de manera integral, oportuna y de calidad en la prestación del servicio y sistemas de salud.

De esta manera, el presente capítulo da a conocer la injerencia, aplicación y evaluación del modelo EFQM, su estructura y lineamientos en los servicios de salud dentro de la comunidad europea y otras instituciones en el mundo, desde una perspectiva bibliográfica, al ser un tema que se enfoca en la excelencia y calidad de gestión de las diferentes organizaciones. Es necesario aludir que el modelo ha tenido un enfoque empresarial e institucional, lo cual ha generado que se haya aplicado en Europa dentro del sector salud, y pueda ser adoptado e implementado en diferentes países e instituciones alrededor del mundo, su estudio doctrinario es limitado y poco común en el tema de la salud. De allí la importancia de abordar el tema y generar un conocimiento adecuado sobre su implementación.

2. METODOLOGÍA

El análisis realizado del modelo EFQM y las experiencias generadas en el servicio de salud con el mismo, es cualitativo con una aplicación descriptiva, a través de la aplicación de una “investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos”, para lo cual se han establecido una revisión en diferentes revistas de aporte científico, para así realizar una comparación y relacionar los resultados de estudios con investigaciones previas, que han permitido cumplir con el objetivo principal de la investigación el cual se enfoca a una revisión de nivel teórico y científico.

En este sentido se efectuó un análisis de las plataformas digitales como PubMed, Scielo, Google académico, Dianelt, Sciencie, EBSCO, Revistas

académicas y científicas, permitiendo una selección de los artículos, considerando además otras características como la legibilidad del material de estudio, las referencias profesionales y reseñas de autores capacitados en los mismos temas, permitiendo identificar en los mismos una serie de apreciaciones y resultados que contribuyen a generar una experiencia positiva.

Criterios de inclusión

- Artículos científicos del 2013 al 2023
- Experiencias de servicios de salud
- Revistas con calidad académica en el modelo EFQM

Criterios de exclusión

- Estudios bibliográficos previo al 2012
- Artículos sin acceso al contenido
- Investigaciones no indexadas

3. DESARROLLO

3.1. Antecedentes del modelo EFQM: servicio de salud

Es necesario comentar sobre la historia del modelo EFQM, para de esta manera entender su importancia, viabilidad y aplicación en diferentes organizaciones del sector de la salud.

El modelo EFQM ha sido considerado un importante referente a nivel mundial debido a su trayectoria en sectores como la salud con un destacado impacto en la competitividad organizacional.

El 15 de septiembre de 1988, 17 líderes de empresas con gran trayectoria internacional firmaron en Bruselas la carta de intención para formar la European Foundation for Quality Management, lo que permitió que un año después en 1989 se unieran alrededor de 67 compañías europeas y firmaran la consolidación

oficial del modelo EFQM, estableciendo un impacto considerable en el sector empresarial público y privado, gracias a su estructura, estrategias, misión, visión y objetivos (Galiot,2023, Maderuelo, 2002; Corporación de Fomento de la excelencia de Perú (CORFEP, 2023).

A nivel mundial más de 50.000 organizaciones utilizan el modelo EFQM en los diferentes sectores industriales y productivos para su adecuado funcionamiento, convirtiéndose en un referente de la Unión Europea. Varias empresas luchan por obtener el Premio Europeo a la Calidad alrededor del mundo siguiendo los criterios del modelo EFQM de manera eficiente.

La conformación del Modelo EFQM, posee valores de la Convención Europea de Derechos Humanos de 1953 y la Carta Social Europea en 1996. Así mismo, se considera que es un apoyo para los principios -2000- y 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible -2016- establecidos en el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En consecuencia, se establece que el modelo EFQM, ha tenido una serie de modificaciones hasta la presente fecha con la finalidad de adaptarse a los avances tecnológicos, científicos, técnicos, sociales, competitivos, económicos, productivos y culturales, para otorgar eficacia y eficiencia en su aplicación (Biblioteca Universitaria de Granada, 2014).

Una de las primeras instituciones que implementó el Modelo EFQM en los servicios de la salud fue la organización Osakidetza de España en 1995, considerada una red hospitalaria con un mecanismo para el adecuado desarrollo empresarial e implementación de estrategias para la evaluación, desarrollo, ejecución y resultados, que involucra ganancias económicas y satisfacción del servicio a los clientes. (Fernández, 2002)

3.2. Conceptualización del EFQM

Según, González et al. (2013), el modelo EFQM autoevalúa el funcionamiento y organización empresarial, mediante criterios con la perspectiva de desarrollar una adecuada planificación, ejecución y revisión, para así obtener resultados significativos que coadyuven a brindar una gestión de calidad y excelencia, aspectos que se visualizan en las organizaciones que son parte del sector sanitario.

De acuerdo con el European Foundation for Quality Management (EFQM, 2013) “El objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público” (p.24). Es decir, a través de este modelo se efectúan estrategias que le ayudan a la organización a llegar hacia metas y objetivos propuestos mediante un plan de acción, y garantizan la eficiencia de los servicios, productos y gestión operativa.

Este modelo reúne un conjunto de criterios que al ser aplicados en una empresa u organización revelan aspectos trascendentales como la excelencia o necesidad de obtener resultados positivos y significativos a través de una planificación que genere competitividad y fortalezca el servicio mediante una adecuada autoevaluación, creatividad e innovación, para que el éxito de la organización se mantenga en el tiempo.

Así mismo, Vandoorne (2020), menciona que el modelo EFQM está enfocado hacia instituciones públicas o privadas en las cuales se aplica mediante un proceso de autoevaluación, para proteger y garantizar los intereses de la

empresa en el futuro respecto a las necesidades de la sociedad y atención del servicio de la organización la cual posea o no un fin de lucro.

3.3. Niveles, estructura, componentes, objetivos, métodos estrategias del modelo EFQM aplicables a las organizaciones que brindan el servicio de salud

Al estar en un mundo mucho más globalizado, el modelo EFQM, se ha destacado como un modelo que ha mejorado el desempeño de organizaciones europeas españolas y alrededor del mundo, pues, de acuerdo con lo que menciona San Nicolas y del Castillo (2020) ha ayudado prioritariamente a estructurar mecanismos que permitan la sistematización de diagnóstico y mejora en los puntos focales de una organización. Este modelo se ha enfocado en la búsqueda de la mejora continua de todo tipo de organizaciones entre las que encontramos inmersas las instituciones sanitarias públicas y privadas.

Al enfocarse en el modelo EFQM, específicamente en el área de la salud, es imperante determinar la estructura que permite a los servicios de salud, aplicar el modelo en forma progresiva, si bien es cierto, en este ámbito existe un limitado por no decir mínimo de experiencias descritas en la literatura. De acuerdo a lo aplicado por Capela et al, (2023), en la transformación hospitalaria a un modelo EFQM, se establece como base prioritaria la visión y los valores de la institución sanitaria, considerando que a partir de aquello, se esquematizo las tendencias establecidas a nivel salud en torno específico a los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), estableciendo la priorización de los grupos de interés desde los clientes, grupos de inversores y reguladores, socios y proveedores y la sociedad en general, permitiendo detallar un rendimiento estratégico y operativo de los mismos.

Es así, que al señalar el modelo EFQM, hay que tener claro que es un modelo que ha sufrido cambios, modificaciones que le han permitido perfeccionarse. Es por ello que en el modelo planteado en el 2000, de acuerdo a lo que señala Belén Martínez (2008), consiente aplicar de manera rigurosa un análisis en torno a los objetivos de la organización que permitan de forma estructurada determinar los resultados que esta se encuentra obteniendo; sin embargo, atañe a este análisis nueve criterios de evaluación, a los cuales cinco se establecen como agentes: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas, recursos y procesos; y cuatro como resultados, con relación a los clientes, las personas, la sociedad y resultados clave.

En la actualidad con el modelo EFQM 2020, encontramos una nueva matriz REDER la cual se centra en tres módulos: dirección, ejecución y resultados, los cuales de acuerdo al mismo de 9 criterios que se encontraban presentes en el anterior modelo, únicamente se reducen a 7 criterios con sujeción a 23 subcriterios que deben ser consagrados y aplicados en las organizaciones.

Por ello, es imprescindible destacar el modelo a partir del primer módulo enfocado a la dirección que tiene prevalencia en tres criterios, comenzando con el primer Criterio 1: Propósito, visión y estrategia, en este sentido de acuerdo a lo que establece el Modelo EFQM (2020), cabe mencionar que el propósito está enmarcado sustancialmente en explicar por qué la actividad respecto al servicio de salud, al fijar el propósito en una institución de esta índole, es imperante establecer la responsabilidad en torno a su contribución, así como el medio en el cual se desenvuelve, en este caso el ecosistema es el hospital, clínica o centro que brinde servicios de salud.

Consecuentemente se encuentra la visión enmarcada en fijar objetivos claros que se pretenden alcanzar en la medida del tiempo / a largo plazo, en la institución que brinda servicios de salud, se establece sustancialmente la estrategia, que en primera línea se encarga de guiar los mecanismos a través de los cuales la institución pretende alcanzar los propósitos que se ha marcado. Por ello, para este criterio se han fijado estrictamente cinco subcriterios de acuerdo al Modelo EFQM (2020), 1.1. Definir el propósito y la visión. 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés. 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos. 1.4. Desarrollar la estrategia. 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno, cabe destacar que dentro de los propósitos y visión de una institución que brinde el servicio de salud se encuentra sustancialmente acciones encaminadas a establecer estándares de calidad que permitan otorgar al paciente una atención integral y especializada, entre otros propósitos y metas que la institución se puede plantear a corto y largo plazo, para lo cual se tiene que tener claro el medio en el cual se ejecutaran los propósitos y estrategias.

Subsecuentemente encontramos el criterio número dos del Modelo EFQM (2020), referente a la Cultura de la organización y liderazgo, que menciona a la calidad cultural, axiológica y el saber, que comparte una organización como tal, esta se encuentra basada en los valores y normas que influyen en el accionar, actuación, conocimiento y experiencia generado a lo largo del tiempo. Es decir, es el comportamiento que adoptan los miembros de la institución que brinda servicios de salud y también engloba al comportamiento que se otorga a quienes son externos del mismo, en los cuales se podrían ver involucrados a los pacientes, proveedores y sociedad en general.

Respecto al liderazgo en este criterio, no le otorga facultades exclusivas a una única persona, ni siquiera, a un grupo que otorga directrices desde su posición de poder, sino más bien, establece un liderazgo en el cual cada miembro se desempeña como líder en su ecosistema o lugar de trabajo. En este caso en cada área de la institución de salud, son reconocidas cada una de las atribuciones otorgadas. Cabe destacar que el liderazgo dentro de este modelo se lo asimila como una actividad ejercida de forma permanente y constante, conductas inspiradoras que refuerzan el liderazgo en otros, que permiten un refuerzo de los valores y normas de la organización, por lo cual, se establece ciertos subcriterios de acuerdo al Modelo EFQM (2020) “2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. 2.3. Estimular la creatividad y la innovación. 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia”, aquellos, que, aplicados de forma correcta a largo plazo, permitirán a la institución de salud la excelencia.

Haciendo hincapié en este epígrafe, es necesario que exista una transmisión efectiva de los valores en los cuales se funda una institución para que sean puestos en práctica por el personal de salud, en cuanto a la ética, integridad y conciencia social, se debe propiciar mecanismos idóneos para que el personal actúe en base a los mismos, además, se prioriza el trabajo con grupos de interés que promuevan un cambio sustancial, en los cuales de acuerdo a los servicios de salud encontramos como grupo de interés a los pacientes, proveedores, inversores socios o incluso entes reguladores de la actividad en la cual se centra el servicio de salud, a su vez, la sociedad como a quienes usan el servicio de forma constante. (Modelo EFQM, 2020).

Es así, como ingresamos al módulo de ejecución, si bien es cierto el bloque de dirección particularmente establece una administración central de la organización de salud, para que se articulen estrategias necesarias, que permitan la plena ejecución de forma eficaz y eficiente de su accionar como un servicio de salud, específicamente, para que se pase a esta fase de ejecución, la institución tiene que tener claro, cuáles son sus grupos de interés en torno al ámbito en que desarrollan sus funciones, además de impulsar la transformación a una mejora continua.

Ahora bien, dentro de esta fase como tercer criterio encontramos, implicar a los grupos de interés. Es imperante señalar que se debe identificar la tipología y los criterios de cada uno de los colectivos de interés dentro del ecosistema u organización, además, de acuerdo con lo que señala el Modelo EFQM (2020), se deben crear estrategias que permitan cubrir y satisfacer las necesidades de los intervinientes o grupos de interés, además desarrollar interrelaciones basadas en la responsabilidad, ética y transparencia, convirtiéndose en una finalidad, para contribuir con los ODS.

Es decir, concentra su potencial en definir si el funcionamiento del hospital, clínica o institución que otorga servicios de salud cubre y satisface de forma idónea las necesidades de estos grupos de interés dentro de esta área, además de identificar las percepciones de los mismos, para que exista una identificación de las acciones que debe tomar para asegurar el futuro de la institución, es por ello que existen subcriterios en los cuales debe basarse o guiarse en relación a esto se puede clasificar los grupos de interés de acuerdo al Modelo EFQM (2020).

En primer lugar y de forma muy importante encontramos a los clientes, con

quienes debe existir una interrelación basada en el respeto y credibilidad, además las personas en general que permitan atraer, implicar desarrollar y retener el talento que propenda un desarrollo en el modelo de calidad; así mismo los inversores y reguladores, pues son un grupo base para el desarrollo de la institución, se debe desarrollar acciones que aseguren, mantengan y prolonguen el apoyo; la sociedad como grupo de interés, pues, las acciones de la institución deben estar encaminadas a la contribución de su desarrollo y bienestar; por ultimo Partners y proveedores, con los cuales se debe construir relaciones comerciales que fomenten y creen un valor sostenible.

Determinantemente existe el criterio cuatro el cual se enfoca en crear valor sostenible, criterio que es de vital importancia en la prevalencia de la institución y su éxito perdurable en el tiempo, así como, la prevalencia y fortalecimiento en el ámbito económico, crear valor sostenible está dirigido en su mayoría a los clientes quienes han sido parte de una clara segmentación, pues, sustancialmente entender las necesidades de este grupo para mejorar la calidad del servicio y acoger sus peticiones como información relevante y directa que encamine al éxito de la organización. (Modelo EFQM, 2020).

Si bien es cierto, de acuerdo a este modelo es imperante seguir una secuencialidad o procedimiento para la creación de valor sostenible esta situación se la aplica de igual forma en fases, empezando por el diseño de la propuesta de valor y el proceso de creación; seguido por comunicar y vender para otorgar credibilidad a la propuesta de valor; en consiguiente la producción y entrega, por último, el diseño e implantación de un modelo que tenga sustento en una experiencia global (Modelo EFQM, 2020). El desarrollar criterios coadyuva a crear soluciones dirigidas a los grupos de interés, con la perspectiva

de cumplir con expectativas presentes, como futuras y en beneficio de los intervinientes.

El objetivo sustancial de la aplicación de este modelo es el éxito por ello el criterio cinco, hace alusión a la gestión del funcionamiento y la transformación, en torno a aquello, es necesario establecer los mecanismos actuales en la ejecución de su operatividad y estructura, detectando los equipos que se mantienen, para otorgar un servicio de calidad integral, que permita gestionar de forma adecuada los cambios a los cuales se pueden ver expuestos.

Es decir, las instituciones de salud deben priorizar la transformación, mientras adecuan su accionar a estándares de calidad; trabajan tanto para el presente como para el futuro, para lograr una adecuada gestión y transformación. Esta innovación, debe generarse tanto en procesos, como tratamientos y servicios de salud; así, como en el uso de tecnología, la basta capacitación al personal de salud les brindará conocimiento continuo, además con sustento en la adecuada utilización de los recursos que esta institución tiene, englobando ciertos subcriterios a partir de los cuales se crean las bases que priorizan la transformación, de acuerdo al Modelo EFQM (2020), se encuentra la gestión del funcionamiento y el riesgo, así como la transformación de la organización con miras en el futuro; el impulso a la innovación con aprovechamiento de la tecnología; en este mismo sentido el aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento en el área y por ultimo de acuerdo a la gestión de los activos y recursos que mantiene la institución.

Siguiendo el hilo conductor encontramos el tercer ámbito, el cual es los resultados; es decir se supedita a los objetivos alcanzados en la dirección y ejecución. De la claridad de estos últimos dependen los resultados de la

organización o institución del sector salud, es así, como encontramos el sexto criterio: percepción de los grupos de interés, de acuerdo a un análisis de las experiencias de estos grupos, para con la institución logrando establecer la experiencia que estos han tenido con el servicio de salud, tanto en calidad, eficiencia, infraestructura solidificando sus percepciones que potencializan las falencias para una mejora constante.

Cabe señalar, que esta información es sustancial para un proceso continuo de mejora puede provenir de personas o grupos de interés actuales o antiguos, a través de instrumentos que faciliten la recolección de la información como lo es la encuesta, redes sociales, Feedback, además de las percepciones basadas en la experiencia personal con la institución de salud, se conforman también por la responsabilidad social y ambiental que la institución adopte, sustancialmente. La institución o empresa debe conocer cuál es el éxito que debe generar para satisfacer las expectativas y necesidades del grupo de interés. Conocer el rendimiento actual y pasado para elaborar análisis que permitan determinar su avance, por ello existen ciertos grupos de interés en los cuales se prioriza su percepción como son los potenciales clientes, personal, inversores, reguladores, partners, proveedores y sociedad.

Por ultimo pero no menos importante, encontramos el ultimo criterio que se debe considerar en el modelo EFQM, encontramos el criterio 7, Rendimiento estratégico y operativo, este último, se centra en el rendimiento de la institución que otorga el servicio de salud y en el alcance de sus propósitos y estrategias que le permitan tener una validación en el tiempo, además, de determinar el estado en el cual va a afrontar el futuro, la capacidad, preparación que este tenga, resultados que pretenden ser vitales para la comprensión de la institución,

un seguimiento y posteriormente una mejora continua y adecuada, además de identificar el impacto que la mejora tendrá en los grupos de interés evaluados a través de las anteriores aristas.

A través de este criterio se evalúa el rendimiento estratégico y operativo de la institución en el sector salud, a través de las percepciones identifica cuál será su rendimiento a futuro haciendo viable la mejora continua y prolongada de sus servicios, a través de los indicadores de rendimiento estratégico se puede evidenciar los aciertos que como institución presentan en la creación del valor sostenible, rendimiento del factor económico y financiero, la satisfacción prevalente en los grupos de interés determinados, además del funcionamiento operativo idóneo en concordancia con las exigencias.

3.4. La aplicación del modelo EFQM y las experiencias del mismo en el servicio de salud.

El modelo EFQM, posee una estructura basada en la excelencia, calidad, liderazgo, procesos como agentes facilitadores, satisfacción, intereses de los involucrados -como la sociedad, trabajadores, clientes- y resultados eficientes o positivos, totalmente aplicable al sector sanitario.

El modelo EFQM, en el sector sanitario permite alcanzar el éxito, rendimiento y valor sostenible, para la adecuada interacción de la institución y los diferentes actores involucrados, una atención adecuada que se enfoque al bienestar físico y mental de los pacientes, a trabajadores motivados y una organización idónea para salvaguardar la vida y calidad de los servicios hospitalarios y externos del sistema de gestión a través de la experiencia enriquecedora enfocada al feedback, encuestas o entrevistas, por ello la

implementación del Modelo EFQM, se ha tornado un aspecto positivo dentro de las organizaciones sanitarias (Universidad del Internet, 2021).

Es importante el considerar ciertos casos en los que se han aplicado el modelo EFQM, para determinar la viabilidad del mismo en el sector salud con el fin de establecer dificultades y experiencias del modelo.

Según, Rojas (2014), señala que dentro del sector salud se han abarcado diferentes sistemas de gestión como lo es el Modelo EFQM, el cual genera una atención integral al utilizar un proceso, recursos humanos, materiales y agentes facilitadores, que potencializan una autoevaluación y resultados que garantizan una satisfacción y sostenibilidad, generando una experiencia positiva para brindar calidad, seguridad y continuidad.

Ferrándiz et al. (2018), señala en su estudio el “Modelo EFQM en los hospitales del Servicio Madrileño de Salud: ciclo completo de autoevaluación”, se establece una media de 404 puntos dentro de los 34 centros de salud que se autoevaluaron, determinando resultados positivos en el desarrollo, orientación, sostenibilidad y potencialidad de la organización, de acuerdo con el modelo EFQM aplicado, sin embargo, se detectó un índice bajo en el liderazgo, innovación y creatividad de dicho sector público hospitalario respecto con los 113 planes de acción detectados, los mismos que requieren una adecuada satisfacción en la gestión de procesos, personal, calidad, y servicios de salud. De esta manera, se determina que aún se deben fortalecer y adaptar nuevos mecanismos que identifiquen las debilidades del modelo EFQM o los motivos que impiden su cumplimiento en este sector de la salud, para así generar una experiencia y excelencia idónea, en base a la actualización permanente del

modelo EFQM y que permitan ser una guía sobre la aplicación de este modelo EFQM en dichas organizaciones.

Así mismo, Ferrándiz et al. (2018), señala que, en el 2013 se efectuó una comparación, dentro de la planificación y el proceso estratégico para satisfacer las necesidades de los involucrados, por lo que, en relación a los 64 hospitales pertenecientes a la antigua red de salud INSALUD, se establece que está se guiaba por los principios de excelencia, mismos que eran aplicados de manera eficiente y adecuada, por lo que, en base a dicho énfasis se concluye que dentro de los hospitales objeto de estudio, requieren mejorar el compromiso institucional y de liderazgo, para de esta manera facilitar la autoevaluación, proceso y resultados del Modelo EFQM, abordado desde una perspectiva literaria y experimental, la cual implique una aplicación eficaz y simple.

Así mismo, Serrarols et al (2022), “Transformación en la atención primaria: Implantación del modelo de gestión EFQM”, menciona que el sistema sanitario está comprendido por diferentes niveles en este sentido se establece la importancia y necesidad de aplicar este modelo en la atención primaria, hospitalaria, especializada, pues, menciona que en tiempos de la pandemia no existía una estructura o sistema adecuado y significo el empeoramiento de los estándares de calidad en dichas brechas, como fue la salud de pacientes con enfermedades crónicas, sin embargo, adaptar y desarrollar estrategias no es una tarea fácil, en este sentido se debe proponer nuevas alternativas que ayuden a mejorar el sistema, como lo sería la aplicación el modelo EFQM, el mismo que señala una estructura adecuada en la gestión de calidad y excelencia, a través de la dirección, ejecución y resultado, aspectos del modelo que si son adecuados en base al mismo se viabilizan resultados positivos en la organización.

Ahora, Reconde y Borgues (2022) en su estudio “Gestión de calidad en los servicios de enfermería en el CIREN”. Afirman que el ámbito de la salud, se han establecido lineamientos para una gestión adecuada en el funcionamiento del sistema cubano para el camino de la excelencia, en dicho estudio se efectuó un método pre-experimental, mediante el cual se aplicó en el Centro Internacional de Restauración Neurológica en el área de enfermería, el Modelo EFQM, lo cual ayudo a que existiese una calidad y un mejor resultado en la oferta y demanda del servicio dentro de las áreas de estudio, al fortalecer el plan de acción y causar una sostenibilidad adecuada referente al diagnóstico situacional para una mayor satisfacción, eficiencia y excelencia, siendo el Modelo EFQM una experiencia positiva y un mecanismo rentable a nivel económico y humano.

Por su parte, Rodríguez et al. (2020). “Uso del modelo de excelencia EFQM para mejorar el desempeño de la farmacia hospitalaria”, ha indicado que actualmente no existe una evidencia adecuada sobre el valor del Modelo EFQM, referente al sector hospitalario, sin embargo, su implementación ha sido enriquecedora en la prestación de servicios y producción de bienes a nivel industrial, pues, han coadyuvado a la mejora del funcionamiento del sistema sanitario y autoevaluación, brindando así una progresividad en la seguridad, eficiencia farmacoterapia y prestación del servicio por el servidor hospitalario al paciente, de esta manera al efectuarse la evaluación sobre la aplicación y experiencia del modelo permite establecer mayores resultados positivos, lo cual favorece en el desempeño y planificación en la gestión, estrategias e innovación en las diferentes áreas o niveles de salud dentro del sistema, lo cual hace que genere experiencias idóneas.

En el Ecuador el Modelo EFQM, ha sido aplicado en algunas instituciones como lo es en el Hospital de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (Solca), el cual posee una gran experiencia en los servicios y atención respecto a esta enfermedad catastrófica, pues, su finalidad ha sido garantizar la excelencia organizativa, las buenas prácticas y una atención de calidad, al aplicar el modelo EFQM, permitiendo establecer resultados óptimos y vanguardistas en la Dirección, Ejecución y Resultados, los mismo que generen un beneficio significativo en la comunidad de la salud. El Hospital de SOLCA, recibió 2 estrellas y la acreditación al modelo EFQM. Lo que significa que esta institución busca una transformación organizacional que coadyube a la sociedad, el sector sanitario y los pacientes.

Un aspecto, que requiere de un estudio más profundo, pero debe ser puntualizado, al ser parte del Modelo EFQM, es la acreditación o certificación en base al Premio Europeo a la Calidad, el cual se basa en establecer resultados positivos independientemente del sector o grado de excelencia de la empresa, al haber cumplido con los parámetros requeridos por el modelo EFQM. La puntuación es atribuible en base a cada criterio de forma específica, con el fin de generar lineamientos para una mejora continua que prevén el éxito o fracaso de la organización, mediante la evaluación y el rendimiento de la misma a través del esquema de REDER, dando paso a recibir o solicitar la Certificación correspondiente que viabilice la calidad del sistema de salud desde + 200 a 1000 puntos (Loza et al, 2017).

En este sentido, se establece que el modelo EFQM, posee una experiencia positiva dentro de las organizaciones del sector salud, sin embargo, aún se requiere de una mayor aplicación, estudio y relevancia científica sobre el

Modelo EFQM en las organizaciones sanitarias, para de esta manera lograr una adecuada transformación, excelencia, estructura social, cultural, y mejorar el rendimiento sostenible en la dirección, ejecución y resultados en el sector salud al aplicar cada estrategia, y directriz práctica, humana, metodológica, tecnológica y organizativa, hacia el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y metas a futuro que coadyuben una mejora prioritaria en la organización del servicio, los pacientes, y el personal de salud.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management se encuentra presente en diferentes organizaciones públicas y privadas con o sin fines de lucro. Su creación impera desde hace más de 30 años dentro de la región europea lo que le ha permitido ir incursionando en otras regiones y países, posee una conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y principios de la Organización de las Naciones Unidas y su adecuado funcionamiento y operatividad han permitido crear cambios que se ajustan a las necesidades, prácticas, grupos, gestión operativa y servicios de manera positiva, a miras de la excelencia, calidad, calificación y competitividad del sector que aplica el modelo EFQM. La organización Osakidetza una red hospitalaria es considerada una de las primeras en aplicar el modelo.

Se determina que el modelo EFQM, autoevalúa constantemente el funcionamiento y operatividad de las organizaciones que pertenecen al sector salud, con el fin de generar un impacto positivo en la dirección, ejecución y resultados al aplicar cada uno de los lineamientos o criterios y así generar una experiencia positiva ligada a la calidad y buenas prácticas que ofrece la empresa sanitaria a los involucrados y la sociedad desde la gestión hasta la percepción

de lo que se requiere alcanzar y lo que se logra obtener una vez fijadas las estrategias, metas y objetivos propuestos dentro del plan de acción de manera eficiente y operativa.

Este modelo ha coadyuvado a las organizaciones a sistematizar la estructura de las mismas para permitir un diagnóstico y lograr una mejora de puntos focalizados en los cuales exista un desequilibrio de la organización, en este sentido en el ámbito salud la estructura que permite aplicar este modelo basado en 3 ejes; dirección, ejecución y resultados, a través de la fijación clara del propósito de la organización en el ámbito salud, en este mismo sentido tener clara la responsabilidad respecto a su contribución y el medio espacio en el cual desarrolla sus actividades, siendo sustancial fijar como punto de partida crear estándares de calidad en cuanto al servicio de salud que debe implementarse a corto y largo plazo.

Se establece algunas de las experiencias sobre la aplicación del modelo EFQM en el sector salud, el cual, si bien no ha tenido un estudio científico amplio dentro de esta área, ha permitido ser abordado y operativizado en algunas organizaciones pertenecientes al área del servicio de salud el cual busca el bienestar físico y mental de toda persona de forma integral al brindar asistencia, información, diagnóstico, tratamiento y control en la persona de manera adecuada y con una gerencia de calidad, que cause en los involucrados pacientes, doctores, administrativos, proveedores, enfermeras y demás grupos de interés que son parte de la sanidad, una satisfacción de cumplimiento y trato digno.

El modelo EFQM dentro de los hallazgos encontrados demuestra que posee directrices claras, viables y definidas en el funcionamiento, operatividad,

evaluación y resultados de las organizaciones que han acogido el modelo EFQM en la prestación del servicio de salud el cual debe ser proporcionado en base a los criterios más altos de excelencia, experiencia, calidad, estrategia, creatividad, planificación desempeños, innovación y progresividad en las metas, objetivos, misión, visión de corto y largo plazo, si bien existen empresas que deben mejorar ciertos aspectos y adaptarse a las realidades actuales del modelo, la sociedad y tecnología para tener una adecuada acreditación, en su mayoría el Modelo genera una experiencia positiva en las instituciones o empresas que lo abarcan, ya que, se demuestra el éxito de la organización de la salud y el modelo al tener un impacto y percepción eficaz al ser un mecanismo humano y económico factible.

RECOMENDACIONES

Primordialmente, se recomienda conocer y aplicar este modelo de excelencia EFQM, con el fin de garantizar en el ámbito de la salud experiencias satisfactorias que potencialicen la mejora continua de las organizaciones, además de que brinden atención de calidad de forma integral, para consolidar el compromiso de las instituciones para con sus grupos de interés.

En la actualidad no existe literatura ni variedad de investigaciones en torno al modelo EFQM, por lo cual es imprescindible que el modelo como tal sea analizado a fondo e implementado en el sector salud con mucha más frecuencia, pues de esta manera se creara un valor investigativo, científico y de relevancia, el cual servirá de base en otras organizaciones y sectores que propenden la mejora continua en su modelo y estructuración de empresa favoreciendo el desempeño en la prestación del servicio.

Se debe garantizar el derecho de todos los seres humanos a la salud integral de calidad, para ello es imprescindible que las organizaciones públicas o privadas mantengan estándares de calidad basados en el modelo EFQM, que garanticen la excelencia organizativa, las buenas prácticas con todos y cada uno de los grupos de interés, que permitan potencializar cada uno de los aspectos que lleven a la vanguardia a la institución completando cada uno de los criterios bases de este modelo tanto la dirección la ejecución y los resultados.

Cabe destacar que los grupos de interés si bien es cierto están enfocados prioritariamente a los pacientes quienes de forma directa tienen relación con los servicios de salud, estos no son los únicos, pues, tanto los proveedores, inversores, socios, y la sociedad en general son puntos claves para el pleno equilibrio de la organización que permitan acciones encaminadas a la mejora continua en el ámbito de la excelencia en calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Corporación de Fomento de la excelencia de Perú (CORFEP) (2023). Historia del EFQM. Disponible en <https://corfep.org/historia-efqm/>

Biblioteca Universitaria de Granad. (2014). Memoria EFQM 2014. <https://biblioteca.ugr.es/sites/serv/biblioteca/public/inline-files/evaluacion%20BUG/evaluacion%20BUG%202014/Memoria%20500%202014%20renovacion.pdf>

European Foundation for Quality Management leading Excellence (EFQM) (2013). Modelo EFQM de Excelencia. <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1915838/9+Modelo+EFQM+2013.+Comentarios.pdf/2f1798ca-fd39-4e0e-a772-a17146f6003a?t=1532094623000>

Fernández, M. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Revista Scielo* 12 (10). https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004

Ferrándiz, J.; Pardo, A.; Navarro, C.; Moreno, E. y Prados, F. (2018). Modelo EFQM en los hospitales del Servicio Madrileño de Salud: ciclo completo de autoevaluación. *Revista ELSEVIER* 33 (5). DOI: 10.1016/j.jhqr.2018.05.004

Galiot, A. (2023, 30 de marzo). ¿Qué modelos de certificación de la calidad existen en el ámbito sanitario?. <https://blog.calidadacsa.com/la-certificacion-de-la-calidad-en-el-sector-sanitario-diferentes-modelos-parte-1/>

- González Revaldería J., Raposo Llobet, F., Tabasco Hernández, N., Vivas Marabel, J., Rodríguez Jiménez, J., Herranz Quintana, R., Villoria López, C. EFQM como motor de mejora continua en aspectos ambientales y sociales. Hospital Universitario de Getafe: Getafe, Madrid.
https://www.fundacionsigno.com/archivos/publicaciones/08_EFQM.pdf
- Loza, I., Romo, L., Mendoza, R. (2017). Liderazgo basado en el Modelo Europeo de Excelencia para procesos de cambio: Caso de estudio-. *Revista de Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, (13), 1, 188-204.
- Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Revista Medifam.* (12)10.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004#:~:text=MARCO%20CONCEPTUAL%20DEL%20MODELO%20EFQM,competitivas%20en%20el%20mercado%20mundia
- Moreno, L. (2016). El proceso de evaluación según el modelo EFQM: experiencia en la Biblioteca Universitaria de Granada. *Boletín De La Asociación Andaluza De Bibliotecarios*.
- Martínez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM(European Foundation for Quality Management)?.*Revista Anales Pediatría continuada*.6(5).p.313-318. <https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-pdf-S169628180874887X>
- Modelo EFQM. (2020). Fundación Europea para la Calidad EFQM (version 2020). Leading excellence. https://www.uhu.es/sites/planificacion-estrategica/files/2022-06/Modelo_EFQP_2020.pdf
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). Servicio de salud. <https://www.paho.org/es/temas/servicios-salud>

Restrepo, D. (2011). Elementos del Modelo EFQM (European Foundation For Quality Management) De excelencia Aplicables a los estándares de acreditación para IPS Hospitalarias. https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/577/Elementos_modelo_EFQM.pdf;jsessionid=ECF939342172A38A3B00C1FD2CB6074A?sequence=1

Reconde y Borgues (2022). Gestión de calidad en los servicios de enfermería en el CIREN. XIX Congreso de la Sociedad Cubana de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas. Artemisa.

Rodríguez et al. (2020). Uso del modelo de excelencia EFQM para mejorar el desempeño de la farmacia hospitalaria. *Revista ELSEQUIER investigación en farmacia social y administrativa*, (16), 5. [.https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1551741119305297?via%3Dihub](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1551741119305297?via%3Dihub)

San Nicolas, A. y Del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá. *Revista Fundación española de Calidad Asistencial*. <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S2603647920300026/first-page-pdf>

Serrarols, M.; Fant, N.; Moleiro, A. y Lluís, S. (2022). *Transformación en la atención primaria: Implantación del modelo de gestión EFQM*. Hospitecnia Boletín 24. https://hospitecnia.com/sites/default/files/inline-files/athenea-implantaci%C3%B3n-modelo-gesti%C3%B3n-EFQM_0.pdf

Universidad del Internet. (2021). El modelo EFQM en sanidad, fundamental para un futuro sostenible. [Página web, ciencias de la salud]
<https://www.unir.net/salud/revista/modelo-efqm-sanidad/>

Vandoorne, P. (2020). Modelo Europeo de Gestión de Calidad TotalFoundation European for Quality of Management EFQM. Revista Dianelt (6), 6, 36-53.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721385&orden=0&info=link>