

La lógica de la matriz **REDER** como estrategia de evaluación



Las instituciones educativas son organizaciones que deben ser evaluadas. La fundación Colombia Excelente aconseja qué y cómo evaluar a través de la lógica de la Matriz REDER



Gonzalo Arboleda Palacio. PH.D
Presidente de la Fundación
Colombia Excelente
Partner EFQM.

La Fundación Europea para la Excelencia por medio del Modelo Europeo de Excelencia EFQM ha conceptualizado el perfil de una Organización Excelente a partir de la siguiente definición:

“Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendi-

miento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”.

Esta definición contempla dos componentes centrales para que una institución, cualquiera sea su naturaleza, pueda ser percibida como Excelente. De un lado, debe lograr y sostener altos resultados y ser capaz de mantenerlos a lo largo del tiempo; y del otro, esos resultados deben estar directamente relacionados con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, definidos éstos como los colectivos sociales a quienes va dirigido el producto o el servicio que ofrece la organización.

La EFQM define los grupos de interés como la “Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, partners, agencias del gobierno y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización.”

Si aceptamos la definición anterior para determinar el nivel de excelencia organizacional, requerimos llevar a cabo una evaluación diagnóstica para ver si todo lo que hace la organización y su rendimiento están directamente relacionados con los beneficiarios de su objeto social, representado en la misión y visión explícitamente establecidas y socializadas interna y externamente.

El Modelo EFQM de Excelencia utiliza la autoevaluación como una estrategia para establecer una cultura de mejora continua a fin de lograr paulatinamente más y mejores resultados con la toma de decisiones, y la realización de acciones y actividades en la operación diaria de la organización. La racionalidad de estas decisiones y acciones diarias contribuye a la búsqueda de la calidad y la excelencia progresiva y sostenible.

Una Organización Excelente, independientemente del sector al que pertenezca y de su tamaño, tiene las siguientes características que, aplicadas a una organización educativa, son:

- Logra resultados balanceados.
- Le añade valor a sus estudiantes.
- Está liderada con visión, inspiración e integridad.
- Está gestionada por procesos.
- Alcanza el éxito a través de las personas.
- Favorece la continuidad y la innovación.
- Desarrolla alianzas.
- Asume la responsabilidad de un futuro sostenible.

¿Qué es evaluar una Organización? ¿Qué es evaluar una Organización Educativa?

Es realizar, por parte de integrantes de la misma institución y con la ayuda y acompañamiento de un evaluador profesional y acreditado, una revisión holística, integral y regular de toda la organización, en cuanto a su gestión y a los resultados alcanzados, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus beneficiarios.

Con este objetivo el Modelo EFQM de Excelencia dispone de una metodología que, siguiendo una lógica y unas preguntas apropiadas, va determinando la calidad, coherencia, pertinencia y funcionalidad de toda la gestión y el rendimiento organizacional.

Esta metodología para evaluar se denomina la lógica de la Matriz REDER que ha devenido en un modelo o tipo de evaluación ecléctica, o si se quiere un sincretismo evaluativo, pues en su naturale-

El Modelo EFQM de Excelencia dispone de una metodología que, siguiendo una lógica y unas preguntas apropiadas, va determinando la calidad, coherencia, pertinencia y funcionalidad de toda la gestión y el rendimiento organizacional.

za y funcionalidad contempla los diversos acercamientos a la teoría y práctica de evaluación, como por ejemplo, evaluación formativa, sumativa; evaluación de contexto, de insumo, de proceso, de producto; evaluación como juicio para determinar satisfacción con lo actuado por una organización.

La REDER alberga dentro de su naturaleza y accionar las necesidades, insumos, procesos, productos y juicios de valor, y las medidas apropiadas para el momento de reflexionar acerca del grado de eficiencia y eficacia, tanto de elementos de gestión como de los logros obtenidos a lo largo de la historia de la organización, mirando cuidadosamente si entre ambos se presenta el principio de causalidad.

Al momento de evaluar con la REDER, primero se procede a llevar a cabo una evaluación cualitativa de la organización. Para ello los evaluadores determinan los puntos fuertes y las áreas de mejora en donde es necesario trabajar para el logro de la estrategia. Estas áreas de mejora se

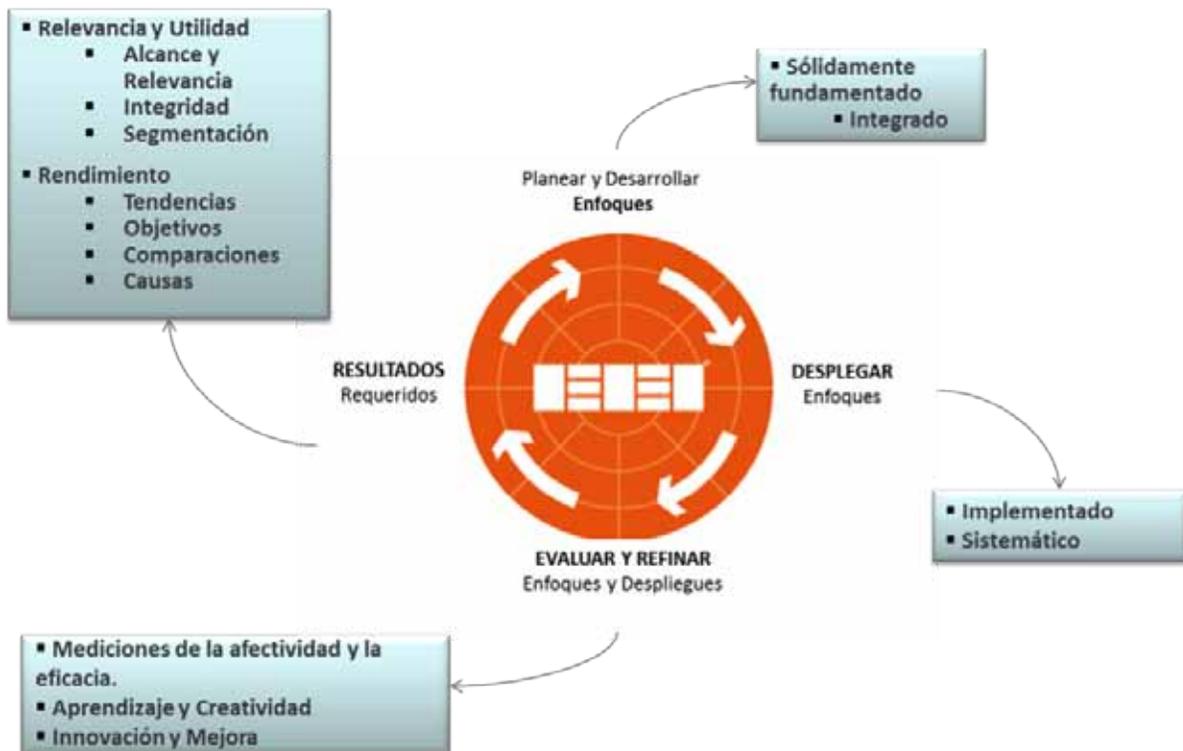
priorizan, y se seleccionan las más importantes para someterlas en un periodo de tiempo determinado a un proceso de mejora con el fin de lograr su transformación.

Esa mejora y transformación es ejecutada por equipos humanos de alto rendimiento, asignados para lograr la mejora continua y la transformación del área seleccionada.

Los equipos de mejora deben ser constituidos con toda precisión, y deben ser capacitados y motivados para lograr el objetivo, con el fin de trabajar bajo la metodología de proyectos y de realización de planes de acción.

Una vez hecha la evaluación cualitativa, se procede a su cuantificación utilizando la Matriz REDER para evaluar y gestionar los agentes facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia, y para evaluar y gestionar los resultados del mismo. Es importante tener en cuenta que esta cuantificación no tiene una pretensión matemática; es ante todo, una apreciación cuantitativa de la evaluación cualitativa que los evaluadores

▼ Una vez hecha la evaluación cualitativa, se procede a su cuantificación utilizando la Matriz REDER para evaluar y gestionar los agentes facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia y los resultados del mismo. **La figura adjunta representa la REDER.**



han realizado, teniendo en cuenta que son ellos profesionales y personas con diversos enfoques y experiencias en el abordaje de la evaluación organizacional.

La circunferencia en color naranja representa la O de una Organización. Esa organización está gestionada con el Modelo EFQM de Excelencia, cuya figura aparece en el centro de la circunferencia.

La R-E-D-E-R- contempla elementos que coadyuvan en la realización y puesta en marcha de una evaluación general, como una macro visión de la gestión total de la organización. Pero si se desea profundizar en un análisis más exhaustivo, más micro del desempeño de la institución, es necesario, entonces, determinar, entender y saber aplicar los atributos de la REDER, para lo cual se emplean los elementos con sus respectivos atributos así:

En los agentes facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia, (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios), nos referimos a EDER y los elementos y atributos en conjunto son:

Enfoque:

- **Sólidamente fundamentado.** Un enfoque sólidamente fundamentado tiene una lógica clara, tiene definidos sus procesos y procedimientos, se centra en las necesidades de los grupos de interés y se ha perfeccionado con el tiempo.
- **Integrado.** Un enfoque está integrado, cuando el enfoque apoya la estrategia de la organización y está vinculado con otros enfoques cuando procede.

Despliegue:

- **Implantado.** Lo está si la implementación se observa en las áreas relevantes de la organización.
- **Sistemático.** Implantado de manera estructurada y oportuna, y es capaz de gestionar cambios en su entorno.

Evaluar, revisar, perfeccionar:

- **Medir.** Se mide periódicamente la



Los evaluadores determinan los puntos fuertes y las áreas de mejora en donde es necesario trabajar para el logro de la estrategia.

eficiencia y eficacia del enfoque y del despliegue, y estas medidas son apropiadas.

- **Aprendizaje y creatividad.** El aprendizaje se utiliza para identificar buenas prácticas internas y externas, así como oportunidades de mejora. La creatividad genera enfoques nuevos o modifica los existentes.
- **Mejora e innovación.** Las mediciones y el aprendizaje se utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar acciones de mejora. El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.

Para los resultados, esto es para la R, los elementos y atributos son:



Rodar o aplicar apropiadamente la REDER consiste en utilizar el método socrático en el cual las preguntas y las respuestas dinamizan el trabajo evaluativo.

Relevancia y Utilidad:

Este elemento tiene los siguientes atributos:

- **Ámbito y relevancia.** El ámbito de aplicación de los resultados aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés más importantes. Es coherente con la estrategia y sus prácticas de apoyo. Los resultados clave están identificados y priorizados, y las relaciones entre los resultados relevantes se entienden.
- **Integridad.** Los resultados son oportunos, viables y precisos.

- **Segmentación.** Los resultados se han segmentado de manera adecuada.

Rendimiento:

- **Tendencias.** Los resultados tienen tendencias positivas o el rendimiento es bueno y sostenido.
- **Objetivos.** Si se han establecido objetivos para los resultados claves, si son adecuados y se alcanzan.
- **Comparaciones.** Se presentan comparaciones de los resultados de la organización con otras organizaciones. Si estas comparaciones son adecuadas y son favorables.

- **Causas.** Se comprende la relación entre los resultados y los agentes facilitadores. Hay confianza de que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

Los elementos y los atributos deben servir al evaluador para planificar y desarrollar una batería de preguntas que deberá formular durante la evaluación del informe de evaluación de la organización, y al momento de visitar las instalaciones de la empresa evaluada y reunirse con sus líderes, los grupos focales y demás personas de la institución, para culminar la evaluación y producir un informe verbal y, posteriormente escrito, de los resultados de la evaluación.

Como se observa, rodar o aplicar apropiadamente la REDER consiste en utilizar el método socrático en el cual las preguntas y las respuestas dinamizan el trabajo evaluativo.

Podríamos concluir que una buena autoevaluación debe tener las siguientes características, producidas por la REDER como método de autoevaluación:

- Evaluación interna realizada por la propia organización.
- Global, integral y holística, pues debe considerar tanto los aspectos relacionados con la gestión, como los resultados que se han logrado.
- Sistemática, y para ello debe aplicarse el esquema que recomienda la EFQM.
- Sólida, al considerar los conceptos fundamentales de la Excelencia, los 9 criterios con sus 32 subcriterios, y los cerca de 195 aspectos o preguntas de reflexión que el evaluador debe for-

BIBLIOGRAFIA

- EFQM, Publicaciones- *Evaluar la Excelencia. Guía Práctica para el Desarrollo, Ejecución y Revisión de una Estrategia de Evaluación con Éxito.* EFQM, Bruselas. 2010.
- EFQM, Publicaciones. *Modelo EFQM de Excelencia.* EFQM. 2010.
- Ministerio de Administraciones Públicas- INAP. *Evaluación y Calidad en las Instituciones Públicas.* Madrid. 2000.



mularse cuando ejerce su función de evaluador. Cuando este sabe aplicar en forma correcta la lógica y la matriz REDER y cuando, a consecuencia de evaluar acertadamente con el modelo y la REDER, se puede determinar en qué punto del camino hacia la excelencia se encuentra la organización evaluada. **RM**

Cuando se aplica en forma correcta la lógica y la matriz REDER, se puede determinar en qué punto del camino hacia la excelencia se encuentra la organización evaluada

- Membrano Martínez, Joaquin. *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia.* 2da Edición. Díaz de Santos. Madrid. 2002.
- Corna Canos Francisco- *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES.* Díaz de San Martín- Madrid 2005.
- Arboleda Palacio, Gonzalo. *Cómo lograr Organizaciones Excelentes en un mundo Globalizado.* Conferencia. Bogotá. 2010.