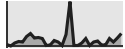




Dr. Fernando Vera, EdD: "En este espacio comparto mi visión de la realidad educativa nacional e internacional, sustentada en mi experiencia académica, investigación, y análisis crítico y reflexivo sobre diversas problemáticas de interés".

Total de Visitas



261,680

Blog Archive ▾

Friday, December 28, 2012

## Benchmarking como Sistema de Evaluación Comparada

### Resumen

En este artículo se aborda el benchmarking como una herramienta de evaluación de la Gestión de Calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES). Se hace un análisis desde una perspectiva teórica-práctica, en un esfuerzo por vincular dicha herramienta al contexto del análisis institucional.

La revisión de la literatura especializada permitió encontrar que el benchmarking es una herramienta que funciona mejor en IES con mayor capacidad organizativa. Del mismo modo, permite fortalecer la efectividad institucional debido a que durante el proceso se enfatiza la autoevaluación y se alienta el trabajo colaborativo dentro del paradigma del mejoramiento continuo de la calidad educativa.

*Palabras claves:* calidad, benchmarking, mejora, estrategia, desempeño institucional

### INTRODUCCIÓN

En el campo de la evaluación institucional, como muchas herramientas de Gestión de Calidad Total, el benchmarking proviene del mundo de los negocios, y, según se desprende de la revisión de la literatura en el campo de las organizaciones, con éxitos sorprendentes tanto en el ámbito empresarial como académico. En términos simples, consiste en el proceso de identificar, compartir, y usar el conocimiento y las mejores prácticas para mejorar un determinado proceso de negocio. En el ámbito de las IES, se utiliza como una herramienta orientada al mejoramiento continuo a través de la comparación entre instituciones de escala similar. Esto permite mejorar tanto los procesos administrativos como los modelos educativos, principalmente examinando procesos y modelos de otras instituciones y adaptando sus técnicas y enfoques.

Se puede pensar en el benchmarking en comparación al rendimiento pasado de una organización que toma como referencia su estado actual; en comparación a estándares internos y externos de desempeño; o en comparación a otra organización (generalmente de igual capacidad).

### ¿Qué es el benchmarking?

Desde el punto de vista netamente conceptual y práctico, el benchmarking es una herramienta de la gestión de calidad total que permite evaluar las mejores prácticas ya sea a nivel interno como externo (a través de competidores de similar escala). En palabras de Spendolini (1994, p. 11), se trata de "un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos, servicios y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas como reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9)". En esta definición, su autor plantea la posibilidad de combinar los conceptos enumerados a discreción para ver cuáles producen el mejor resultado.

### Contributors

- Dr. Fernando Vera
- Dr. Fernando Vera

### Mis ecosistemas

- AASHE
- Aequalis Foro de Educación Superior
- Asia TEFL
- Blackboard Collaborate
- CAST Universal Design for Learning
- Center for Teaching Quality
- CEPPE
- CIPER Chile
- Classroom TV
- Comisión Nacional de Acreditación (Chile)
- Consejo Nacional de Educación (Chile)
- Consultas Lingüísticas RAE
- ECAD 2012
- Fundación Chile
- Independent Thinking
- JUTLP (University of Wollongong)
- Mi sitio web ¡Visítame!
- MINEDUC Educación Superior
- National Center on Universal Design for Learning
- OEA Educación Superior
- OECD/CERI
- PREAL
- Programa Internacional Colombia
- Proyecto Tuning
- Proyecto Tuning AL
- Red Campus Sustentable
- Red OEA RIED
- The Critical Thinking Community
- UN Global Compact
- UNESCO Educación Superior

## Search This Blog


• [Home](#)**Artículos**

- ▶ 2020 (4)
- ▶ 2019 (6)
- ▶ 2017 (10)
- ▶ 2016 (5)
- ▶ 2015 (5)
- ▶ 2014 (1)
- ▶ 2013 (9)
- ▼ 2012 (4)
  - ▶ 12/30 - 01/06 (1)
  - ▼ 12/23 - 12/30 (3)

Enfoques Pedagógicos

[Benchmarking como Sistema de Evaluación Comparada](#)

Institucionalización de la Calidad

- ▶ 2011 (3)
- ▶ 2010 (5)
- ▶ 2008 (1)
- ▶ 2007 (1)
- ▶ 2006 (9)
- ▶ 2005 (12)

Por tanto, cualquier definición de benchmarking enfatiza la idea de que esta estrategia involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades y que lleva a evaluar el desempeño propio y el de otros, con lo cual se arriba a conclusiones basadas en el análisis de la información recopilada y se estimula el cambio y la mejora organizacional.

En el contexto de la educación superior europea se observa un interés creciente en las IES por aplicar esta herramienta en procesos de evaluación institucional. Así quedó demostrado en el Taller sobre Benchmarking en la Educación Superior realizado por la Red Europea de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (ENQA: European Network for Quality Assurance in Higher Education), en el año 2002, en Helsinki, Finlandia. En dicho encuentro, los especialistas presentaron numerosos casos exitosos de eficiencia y grandes mejoras institucionales a través de esta estrategia, presentándose como la herramienta de gestión más efectiva disponible en la actualidad para incrementar la calidad en la educación superior.

En términos simples, el objetivo general que se busca es la adopción de las mejores prácticas en la organización que desea lograr procesos efectivos de mejora en la calidad ya sea a nivel administrativo y/o académico. En consecuencia, supone adoptar un nuevo enfoque orientado a cuestionar cómo se realizan los procesos internos, buscando en otras unidades (internas o externas) las mejores prácticas para luego implementar nuevos modelos de operación.

El benchmarking como estrategia de gestión de calidad total constituye una excelente herramienta para el aprendizaje organizacional. En palabras simples, Spendline (1994, p. 18) lo define como “aprender de otros”, lo cual supone que detrás de toda acción de planificación, organización y análisis de comparabilidad, están los objetivos fundamentales de aprender algo nuevo y de aprovecharlo en beneficio de la organización.

Por su lado, la globalización ha desatado un creciente interés por el benchmarking como herramienta de comparabilidad en los sistemas nacionales. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publica anualmente un Panorama de la Educación que, implícitamente, conlleva o hace posible comparar los sistemas nacionales de los países miembros y asociados de la Unión Europea.

Según el Boletín PPES, número 7, la evidencia internacional muestra que durante las últimas dos décadas se han realizado procesos de benchmarking al menos en tres niveles de la educación superior: i) el nivel de las instituciones o de sus unidades, funciones o procesos internos; ii) el nivel de las disciplinas o programas/carreras; y iii) el nivel de los sistemas nacionales en su conjunto. Por tanto, es imprescindible desarrollar un conjunto de indicadores robustos para medir la comparabilidad y/o competitividad, pues el benchmarking incluye un elemento de comparación, el cual se obtiene mediante la toma de decisiones sobre puntos de referencia comunes, tales como criterios desde los cuales se evalúan los programas y/o las instituciones (Hämäläinen et al., 2002)

En el citado boletín se señala que en el contexto universitario chileno, algunas universidades pertenecientes al CRUCH han creado y fortalecido sus unidades de análisis institucional, generando indicadores de gestión académica que les permiten evaluar comparativamente el desempeño institucional y realizar acciones colaborativas a nivel de benchmarking organizacional.

De acuerdo a Spendolini (1994), uno de los primeros estudiosos de la estrategia, el benchmarking, como proceso para investigar las mejores prácticas organizacionales, permite obtener información crítica e incorporarla en otros registros de información de la organización como un valor agregado a la toma de decisiones. Por tanto, se trata de un modelo relativamente fácil de implementar, pero que implica mucha cuota de planificación, inducción en el proceso, dedicación, colaboración y financiamiento.

A nivel de algunas IES, la técnica del benchmarking encontró una recepción favorable por basarse en datos duros y hallarse articulada en torno a una metodología de investigación (Boletín, número 7, PPES). Por lo tanto, puede suponerse que funciona mejor en instituciones con mayor capacidad organizativa, que cuentan con procesos internos bien documentados y que disponen de bases de datos bien alimentadas, cuyos datos pueden ser usados con propósitos de retroalimentación, comparación, y mejora institucional.

Como dato interesante, el benchmarking debido a su carácter activo, sistémico y continuo, se aplica, desde un enfoque colaborativo, en diversas universidades de clase mundial, a través de agencias especializadas surgidas principalmente como consecuencia del proceso de Bolonia. Efectivamente, la Red Europea para el Aseguramiento de la Calidad (European Network Quality Agency: ENQA), la Agencia de Calidad de Universidades Australianas (Australian Universities Agency: AUQA), el Instituto de Acreditación, Certificación y Aseguramiento de la Calidad en Alemania (Accreditation, Certification and Quality Assurance Institute: ACQUIN) y el Consejo de Educación Superior y de Fondos de Formación en Irlanda (Higher Education and Training Awards Council:

HETAC) son organismos que aportan gran experiencia y conocimiento en materia de benchmarking institucional con estándares reconocidos a nivel internacional.

Como toda estrategia de la calidad total, el benchmarking como técnica orientada a fortalecer la efectividad institucional puede requerir alterar las prácticas institucionales y transformar las culturas y sub-culturas que han existido por décadas, particularmente en las universidades. A través del uso efectivo del benchmarking, las IES pueden determinar su grado de éxito en comparación con instituciones de características similares; identificar las áreas que necesitan mejorar; y desarrollar las estrategias que mejor se ajusten a sus necesidades institucionales.

Desde el punto de vista de la investigación, la estrategia de benchmarking propuesta por Spendolini (1994) para la industria es un modelo genérico, el cual puede emplearse para analizar el rendimiento comparativo de cualquier organización. Para llegar a dicho modelo, este autor investigó más de veinticinco tipos de benchmarking disponibles en el mercado. Como resultado de su trabajo, Spendolini (ibíd.) llegó a un modelo simple y de fácil aplicación, el cual contempla cinco etapas, cada una de las cuales define, a su vez, un conjunto de actividades específicas y ordenadas en una secuencia lógica. La siguiente tabla muestra las etapas del modelo propuesto por el citado autor:

### Etapas del Benchmarking

Etapas del Benchmarking	Objetivos	Descripciones
ETAPAS	Definir el alcance del benchmarking	Definir el alcance del benchmarking, es decir, los departamentos, procesos, productos o servicios que se van a comparar. Esto incluye la selección de los indicadores de rendimiento que se van a utilizar para medir el desempeño.
ETAPAS 2	Identificar los mejores benchmarks	Identificar los mejores benchmarks, es decir, las organizaciones que se van a comparar. Esto incluye la selección de organizaciones que sean líderes en su industria y que tengan un buen desempeño en los indicadores de rendimiento que se van a utilizar.
ETAPAS 3	Recolectar datos de los benchmarks	Recolectar datos de los benchmarks, es decir, obtener información sobre el desempeño de las organizaciones que se van a comparar. Esto incluye la recopilación de datos sobre los indicadores de rendimiento que se van a utilizar.
ETAPAS 4	Analizar los datos de los benchmarks	Analizar los datos de los benchmarks, es decir, comparar el desempeño de las organizaciones que se van a comparar. Esto incluye la identificación de las mejores prácticas y la determinación de las causas de las diferencias de desempeño.
ETAPAS 5	Implementar las mejoras	Implementar las mejoras, es decir, poner en práctica las mejores prácticas que se han identificado. Esto incluye la implementación de cambios en los procesos, productos o servicios que se van a comparar.

Por otra parte, este mismo autor distingue tres tipos de actividades de benchmarking. Sin embargo, hace hincapié en que, independiente de la tipología, el proceso básico es el mismo, por lo que propone los siguientes tipos de actividades:

- Benchmarking interno: el análisis se realiza dentro de la misma organización, comparando las prácticas de sus diferentes unidades operativas;
- Benchmarking externo: el análisis se realiza comparándose con competidores directos que están orientados al mismo mercado objetivo; y
- Benchmarking funcional: el análisis se realiza tomando como referente organizaciones acreditadas por tener los más altos índices de calidad.

Por consiguiente, la estrategia de benchmarking fortalece, sin lugar a dudas, la capacidad de una IES para:

- realizar procesos de autoevaluación exitosos;
- comprender mejor los procesos que sustentan la formulación e implementación de estrategias en ambientes educativos altamente competitivos;
- medir y compararse con la competencia.
- descubrir nuevas ideas, observando el entorno de manera estratégica, aprendiendo de la competencia para mejorar internamente;
- obtener datos para apoyar la toma de decisiones institucionales con nuevos desarrollos estratégicos;
- establecer objetivos para la mejora de procesos y enfoques a fin de incrementar el desempeño;
- aumentar el prestigio institucional a través de un servicio de calidad y con valor agregado;
- responder a los indicadores de desempeño institucional a nivel nacional;
- establecer nuevos estándares para el sector en el ámbito de las reformas en la Educación Superior.

### A modo de conclusión

El benchmarking se avizora como un enfoque adicional para el control y la mejora de calidad de la educación superior, permitiéndoles a las IES comparar estructuralmente sus procesos institucionales, ya sea administrativos o académicos, con las mejores prácticas de instituciones de similar escala, de modo de poder identificar brechas de desempeño, generar planes de mejoramiento, e implementar políticas de calidad y cursos de acción. Como se ha dicho, esta estrategia se puede aplicar mediante mecanismos colaborativos con socios referenciales o en el marco de estrategias competitivas, ya sea a nivel interno o externo.

### BIBLIOGRAFÍA

Hämäläinen, K., et al. (2002). Benchmarking in the Improvement of Higher Education. European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki. Recuperado el 10 de enero de 2011, de: <http://www.enqa.eu/files/benchmarking.pdf>

PPES (2009). Benchmarking y cambio organizacional. Boletín de Políticas PPS, nro. 7. Universidad Diego Portales. Recuperado el 10 de junio de 2011, de: [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Boletin\\_7\\_PPES\[1\].pdf](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/Boletin_7_PPES[1].pdf)  
Spendolini, M. (1994). Benchmarking. Bogotá-Colombia: Grupo Editorial Norma.

By Dr. Fernando Vera a la/s [December 28, 2012](#)



**Dr. Fernando Vera**

Profesor de Inglés, Licenciado en Educación, Magíster en Educación c/m en Administración y Gestión Educacional, Magíster en Educación c/m en Currículum y Evaluación, Especialista CALL, Diplomado en Aprendizaje Profundo, Diplomado en Liderazgo Educacional, DEA en Ciencias de la Educación, Doctor en Educación c/m en Evaluación y Acreditación Institucional. Sus áreas de interés van desde currículum y evaluación, EFL/ESP, CALL, lingüística aplicada, aprendizaje multimodal, investigación educativa, gestión educacional, planificación estratégica, y acreditación de programas e instituciones educativas. Cuenta con pasantías en Israel y China. Profesional inquieto, reflexivo, conectado con el mundo y con alta adaptabilidad a nuevos contextos y situaciones. Actualmente, se encuentra trabajando las competencias blandas, desde un enfoque metacurricular, y participando en un proyecto internacional de postgrado en Colombia.

**No comments:**

[Post a Comment](#)

[Newer Post](#)

[Home](#)

[Older Post](#)

Subscribe to: [Post Comments \(Atom\)](#)

## Congreso Internacional de Tecnología, Aprendizaje y Educación - CITAE 2021

En un escenario de grandes transformaciones globales, te invitamos a participar en el Primer Congreso Internacional de Tecnología, Aprend...



- [La Modernidad Incompleta según Habermas](#)

La modernidad está asociada a acontecimientos filosófico-sociales, por lo cual varias son las miradas de los filósofos al respecto. Habermas...

- [Aprendizaje Situado: ¿Son nuestras Propuestas Curriculares Efectivas?](#)

En general, entendemos por aprendizaje situado aquellas experiencias de aprendizaje en las cuales relacionamos lo aprendido en el aula con ...

- [Enseñanza en Equipo: Un Enfoque Metodológico que funciona](#)

Resumen En este artículo, su autor aborda el enfoque de enseñanza en equipo, sus posibilidades de implementación y sus implicancias e...

Travel theme. Powered by [Blogger](#).