

## **BENCHMARKING, UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS A DISTANCIA**

Héctor Augusto Santos Mejía

### **Resumen.**

El benchmarking es una herramienta de corte administrativo útil para mejorar los desempeños de cualquier organización. Esta ponencia plantea revisar el uso del benchmarking como una herramienta para mejorar los desempeños en la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de educación media superior a distancia. Presenta la experiencia de su uso por parte de algunas universidades europeas y australianas. También se propone una vía metódica adaptada a las características que rigen la educación a distancia a fin de que se considere su aplicación.

### **Palabras claves:**

Benchmarking, calidad, prácticas, educación a distancia.

### **Introducción.**

La educación a distancia permite ampliar los niveles de cobertura en el nivel medio superior. Las propuestas de bachilleratos a distancia que ofrecen diferentes instituciones públicas tales como el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad

Autónoma del Estado de Hidalgo, la Universidad del Estado de México, la Universidad Autónoma de Sinaloa, la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de México y la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato son un esfuerzo importante que mediante el uso de las nuevas tecnologías brindan una opción educativa real para un amplio segmento poblacional. Sin embargo, consolidar estos esfuerzos en una oferta educativa de calidad mediante una articulación sistematizada es un área de oportunidad para estas instituciones. De ahí que sea importante encontrar herramientas útiles para identificar y perfeccionar las prácticas que mejoren la calidad en los procesos educativos y que estas herramientas puedan ser aplicadas por los agentes involucrados en dichos procesos. El benchmarking es una de estas herramientas, el cual puede aplicarse con el fin de diseñar mejoras organizacionales que coadyuven a elevar la calidad de la educación a distancia en las instituciones del nivel medio superior.

## **Marco Teórico**

De acuerdo con Spendolini (2005) el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Por lo tanto el benchmarking puede entenderse como un proceso de aprendizaje organizacional a partir de la observación, análisis e implementación de las prácticas que funcionan en otras organizaciones.

El benchmarking es practicado ampliamente por empresas privadas que operan en mercados altamente competitivos. Sin embargo, el sector educativo también puede aprovechar esta herramienta administrativa, como lo hizo la educación superior australiana; la cual mediante, un proyecto financiado por su gobierno, desarrolló un estudio que involucró a 33 universidades y generó un manual de benchmarking para universidades (Inglis, 2005), el Manual denominado Benchmarking, A manual for Australian Universities es un trabajo multipropósitos que proporciona una guía para que los altos mandos de las universidades generen una ruta continua de auto-mejoras mediante la comparación de rendimientos con otras universidades (McKinnon, K. R., Walker, S. H., and Davis, D., 2000, p.1).

En el contexto europeo también se encontró el uso de diferentes estudios de Benchmarking en el ámbito de la educación superior a distancia en línea, Ossiannilsson, E y Landgren, L. (2012) comparan la experiencia de tres diferentes proyectos multinacionales: E-xcellence+, el e-Learning Benchmarking Exercise y el The First Dual-Mode Distance Learning Benchmarking

Club. El E-xcellence+ fue un proyecto piloto auspiciado en el 2008 por la European Association of Distance Teaching Universities (EADTU por su siglas en inglés) aplicado en la Universidad de Lund, en Suecia, que conjuntó la experiencia de 13 países europeos. El proyecto comparó criterios en materia de gestión y servicios en tres áreas particulares: accesibilidad, flexibilidad e interactividad (Ídem p.45). Por su parte el e-Learning Benchmarking Exercise fue un esfuerzo realizado en el 2009, la iniciativa buscó identificar las mejores prácticas respecto a los procesos del aprendizaje colaborativo participando universidades Aarhus, Copenhagen, Odense, Kuopio, Oulu, Bologna, Porto, y Latvia (Ídem p.46). Finalmente The First Dual-Mode Distance Learning Benchmarking Club conjuntó universidades de Europa, Australia, Nueva Zelanda y Canadá; este ambicioso proyecto aplicó un método denominado Pick & Mix con el que definieron los factores críticos del éxito localizándolos en 17 indicadores (Ídem p.47). A hora bien, en el contexto nacional se encontró el estudio del Instituto Politécnico Nacional (IPN) denominado Diagnóstico por comparación (Benchmarking) aplicado a instituciones de nivel superior de México cuyo propósito fue “ubicar a la institución de educación superior líder en el país, y determinar las brechas o diferencias de desempeño que pudiera tener el IPN con relación a la misma” (IPN, 2004 p.12).

En la literatura especializada del tema se encuentran diferentes métodos de cómo realizar un benchmarking, la mayoría de estos están enfocados en el área de los negocios y las organizaciones lucrativas. A partir de la revisión de dicha literatura se propone la siguiente vía metódica la cual está basada principalmente en el proceso que establece Camp (2001) y los criterios señalados en el Benchmarking A manual for Australian Universities desarrollado por McKinnon, K. R., Walker, S. H., and Davis, D (2000).

## **Planteamiento**

Las experiencias antes citadas permiten observar que el benchmarking es una herramienta que permite elevar la calidad de los servicios de las instituciones educativas. Por lo tanto la instituciones de educación media superior a distancia pueden emplear esta herramienta, ya que prácticamente cualquier práctica, proceso o resultado que se pueda observar o medir puede ser objeto del benchmarking. A partir de esto se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

Proponer el uso benchmarking como una herramienta útil para mejorar la calidad en las prácticas de los programas de educación media a distancia.

## Objetivos Específicos

Identificar la aplicación del benchmarking en instituciones educativas.

Diseñar una vía metódica para la aplicación del benchmarking en programas de educación media a distancia.

## Método

En la literatura especializada del tema se encuentran diferentes métodos de cómo realizar un benchmarking, la mayoría de estos están enfocados en el área de los negocios y las organizaciones lucrativas. A partir de la revisión de dicha literatura se propone la siguiente vía metódica la cual está basada principalmente en el proceso que establece Camp (2001) y los criterios señalados en el Benchmarking A manual for Australian Universities desarrollado por McKinnon, K. R., Walker, S. H., and Davis, D (2000).

1.- Planeación. El objetivo de esta fase es planear la aplicación de un benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier investigación que se planea: Planteamiento del problema, preguntas de investigación, redacción de objetivos, determinación de variables, diseño de la investigación y métodos de recolección y análisis de la información. A diferencia de un investigación tradicional el benchmarking no genera hipótesis, ya que su objetivo es observar a X para modificar a Y, por lo tanto no busca predecir un resultado. Algunos factores importantes a considerar en la planeación de un benchmarking implican responder: qué, quién, cómo y cuándo. Por lo tanto es importante identificar:

a) Qué se va a someter a benchmarking. Las instituciones educativas de nivel medio superior a distancia pueden centrar los estudios de benchmarking comparando resultado o procesos. La

postura de McKinnon, K. R., Walker, S. H., y Davis, D (2000, p.7) es dar prioridad a los resultados. En este rango se pueden comparar: los resultados de pruebas estandarizadas que miden el logro educativo, las estadísticas de eficiencia terminal o los censos de los perfiles docentes en los que se mide la superación académica, entre otros. El Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas que lleva acabo la Universidad Autónoma de México (UNAM, n.d.) es un ejemplo de un benchmarking que compara resultados. Sin embargo, realizar una comparación de los procesos pudiera permitir identificar diferencias más profundas, por lo que se sugiere comparar: las prácticas de los docente en línea, los contenidos educativos, los programas de estudios, la plataforma educativa en línea, el proceso de selección de estudiantes, el proceso de selección de profesores y la capacitación a docentes. El punto de referencia pudiera ser una lista de atributos esenciales observables a simple vista que se distinguen como buenas prácticas. Por su parte Billings, D., Conors, H. y Skiba, D., (2001, p.43) proponen como primer paso para el diseño de un estudio de benchmarking de un curso en línea determinar las benchmarks, es decir, las variables o los indicadores con las que se trabajará. Estas las dividen en tres grupos: Los resultados, que pueden incluir el aprendizaje, las competencias alcanzadas, la permanencia de los estudiantes o la eficiencia terminal. Las prácticas educativas, que pueden incluir el aprendizaje autónomo, el tiempo dedicado al estudio, la interacción con pares, la interacción con los recursos de la plataforma, la interacción con los docentes. Finalmente contemplan a la tecnología, que puede incluir la infraestructura tecnológica, la conectividad o usos de la tecnología. A su vez Ossiannilsson, E y Landgren, L. (2012, p. 44) consideran que un modelo de calidad en la educación en línea debe incluir: material o contenido, ambiente virtual, comunicación, cooperación e interactividad, evaluación del estudiante, flexibilidad, capacidad de adaptación, elementos de soporte, personal cualificado y liderazgo y visión institucional. Estos aspectos pueden convertirse en indicadores o benchmarks a comparar. Ambos autores enfatizan en la importancia de establecer los indicadores desde la perspectiva del estudiante y no desde un punto de vista técnico o administrativo (Ídem, p. 50)

b) Qué organizaciones serán las comparables. En este paso se decide a que organización u organizaciones se desea observar. Es importante considerar la cercanía de la observación y las facilidades de acceso a la información que se tendrá al momento de hacer el benchmarking.

c) Cuál será el método y los instrumentos para la recopilación de datos. Como en cualquier investigación existen diferentes métodos y herramientas de recopilación de los datos, éstos se deben elegir en función de lo que se esté buscando comparar. Si se comparan resultados será necesaria la búsqueda y análisis de registros y documentos. Si se comparan procesos se puede emplear la observación, la entrevista, el análisis de manuales operativos o de documentos semejantes. Otro instrumento útil para la recopilación de datos es el uso de un cuestionario con preguntas que utilicen la escala Likert. La experiencia Billings, D., Conors, H. y Skiba, D., (2001, p.43) en un estudio de benchmarking de un curso en línea de enfermería ratifican a éste instrumento como útil para identificar que tan de acuerdo o en desacuerdo estaban los estudiante con respecto a las variables a comparar.

d) Cuándo se realizará la investigación. En este punto es importante considerar las fechas y compararlas con los calendarios educativos, principalmente si se decidió realizar la observación de un proceso, ya que la investigación debe coincidir con los periodos en los que se lleve a cabo el proceso que se desea observar.

e) Con qué recursos se cuenta. Como cualquier investigación es importante identificar cuáles son los recursos materiales y humanos con los que se cuenta a fin de poder establecer metas alcanzables.

2.- Recopilación de la información. Dependiendo de la decisión que se haya tomado respecto a comparar resultados o procesos la recopilación de la información será mediante la búsqueda de registros y documentos o a través de la observación u otro instrumento. Comparar resultados implica recopilar información secundaria entendida como aquella información generada por otra organización. Comparar procesos implica, la mayoría de los casos, recopilar información primaria mediante la observación, la entrevista o algún otro instrumento.

3.- Análisis. Después de recopilar la información se procede a su análisis. Es importante considerar que, a diferencia de la comparación de resultados, en la comparación de procesos no están fácil establecer criterios estandarizados de desempeño debido a la naturaleza de los mismos procesos, sin embargo, en la medida que existan indicadores de diferenciación el análisis podrá expresar deducciones más claras. Esta fase tiene que incluir una revisión exhaustiva y profunda del comparativo, ya sea de resultados o de procesos, de tal forma que se resalten las diferencias de las entidades comparadas. Esta operación es la parte medular de la aplicación del benchmarking. Una vez identificadas las diferencias se recomienda determinar la brecha de desempeño. Existen tres posibles resultados que son:

- Brecha negativa. Significa que los resultados o los procesos externos son mejores.
- Paridad. Significa que no hay diferencias importantes entre los resultados o los procesos comparados.
- Brecha positiva. Significa que los resultados o los procesos internos son superiores.

Por su parte McKinnon, K. R., Walker, S. H., y Davis, D. (2000, p.4) sugieren utilizar la siguiente matriz:

Tabla 1. Matriz de comparación.

Rubro a comparar

Rezago

(Resultados)

Liderazgo

(Impulsores de desempeño)

Aprendizaje

(Ajuste )

Fuente: Benchmarking, A manual for Australian Universities.

La primera columna incorpora el elemento a comparar ya sea un resultado o un proceso, la segunda columna incorpora las razones de encontrar una brecha de desempeño inferior, la tercera brecha identifica los factores que generan las buenas prácticas, por último se presentan los cambios o ajustes pertinentes.

5.- Rediseño de prácticas. Cuando se identifica un brecha negativa, es necesario comenzar un proceso de rediseño de prácticas, es decir, se requiere replantear el proceso que se está comparando, tomando como modelo las prácticas del proceso externo observado para así generar un nuevo proceso que tome en cuenta los factores o elementos positivos que sigue la organización externa.

6.- Integración. Una vez generado el rediseño se procede a la integración dentro del proceso global de la institución. Generalmente los cambios dentro de una organización o un departamento no son aceptados de forma inmediata. Para combatir la resistencia es importante transmitir los hallazgos de benchmarking y así dar cuenta de la importancia y beneficio de los cambios. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso e identidad. Es recomendable establecer una integración del cambio paulatina de tal forma que la incorporación de las nuevas prácticas permita una adopción suavizada pero que cumpla a fin de cuentas con los objetivos operacionales modificados.

7.-Establecer metas. En este punto se deben de establecer metas con respecto a los hallazgos de benchmarking y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.



8.- Evaluar resultados. Es necesario medir y evaluar los resultados del nuevo proceso y realizar una publicación del progreso de los resultado comparando el antes y el después del benchmarking.

## Conclusiones

El benchmarking es una herramienta que puede ser utilizada para mejorar la calidad de la educación a distancia, así lo demuestran diversas experiencias de universidades europeas y australianas. Las instituciones mexicanas de bachillerato a distancia pueden hacer uso del benchmarking con el fin de identificar las mejores prácticas educativas a partir de un proceso sistematizado de detección, estudio, adaptación e implementación. La realización de benchmarking en el ámbito de la educación a distancia requiere del seguimiento de un método con ciertas características, entre las que destacan: decidir si la comparación será comparando resultado o procesos, establecer qué organizaciones serán las comparables, determinar el método y los instrumentos para la recopilación de los datos. También destacan el análisis de la información a fin de determinar si existe un brecha negativa, de paridad o positiva, el rediseño de los proceso y la implementación de la mejoras. La aplicación de un benchmarking puede guiar a las instituciones educativas a mirar hacia a fuera en busca de ideas e inspiración, en esencia el benchmarking debe ser visto como una herramienta necesaria para las organizaciones que aprenden y se perfeccionan.

## Referencias.

Billings, D., Conors, H. y Skiba, D., (2001) *Benchmarking Best Practices in Web-Based Nursing Courses* [version electrónica]. *Advances in Nursing Science*, 23(3):41–52. Consultada el 31 de mayo de 2015, de [http://www.adesignmedia.com/onlineresearch/practices\\_nursing.pdf](http://www.adesignmedia.com/onlineresearch/practices_nursing.pdf)

Camp, R. (2001). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. México: Panorama Editorial

Inglis, A. (2005) *Quality Improvement, Quality Assurance, and Benchmarking: Comparing two frameworks for managing quality processes in open and distance learning*. The International Review of Research in open and distributed learning, vol 6, No 1. Consultado el 30 de mayo de 2015, de <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/221/304>

Instituto Politécnico Nacional (2004) *Diagnostico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior en México*. [Versión electrónica]. Consultado el 30 de mayo de 2015, de <http://www.ipn.mx/SiteCollectionDocuments/RYSDDocentes/PUBLICACIONES/II5B8F.pdf>

McKinnon, K. R., Walker, S. H., and Davis, D. (2000). *Benchmarking: A manual for Australian universities*. [Versión electrónica]. Consultado el 30 de mayo de 2015, de [http://science.uniserve.edu.au/courses/benchmarking/benchmarking\\_manual.pdf](http://science.uniserve.edu.au/courses/benchmarking/benchmarking_manual.pdf)

Ossiannilsson, E y Landgren, L. (2012) *Quality in e-learning – a conceptual framework based on experiences from three international benchmarking projects*. Journal of Computer Assisted Learning ,28, 42–51 [versión electrónica]. Consultado el 31 de mayo de 2015 de <http://e-studiante.yolasite.com/resources/j.1365-2729.2011.00439.x.pdf>

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. México: Grupo Editorial Norma.

Universidad Nacional Autónoma de México (n.d.) Estudio comparativo de universidades mexicanas. Consultado el 30 de mayo de 2015, de [www.ecum.unam.mx](http://www.ecum.unam.mx)

## **Semblanza curricular**

**Héctor Augusto Santos Mejía** tiene el grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación por parte del Instituto Politécnico Nacional. Actualmente labora como profesor investigador en el Instituto Politécnico Nacional y en otras instituciones de educación superior.

Como investigador ha desarrollado su trabajo en el área de educación a distancia dirigiendo los estudios:

- Representaciones sociales de la ética en alumnos de bachillerato a distancia (2014)
- Factores de que fortalecen la permanencia del estudiante en el bachillerato a distancia (2013)

Actualmente dirige el estudio La perspectiva de género en estudiantes de bachillerato a distancia. Es participante del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico y participa como evaluador de la Revista mexicana de bachillerato a distancia.

Ha publicado los artículos “ Benchmarking, una herramienta útil para mejorar las prácticas educativas a distancia” y “El profesor de nivel medio superior ante la modalidad virtual” y fue coautor en libro La educación a distancia, dificultades y propuestas para resolverlas, además de participar como ponente en congresos y coloquios nacionales e internacionales.