

# BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS



**Maylin Arias Gilart**  
**Yahilina Silveira Pérez**  
**José Ramón Sanabria Navarro**



**FUNGADE**  
SELLO EDITORIAL

978-628-95469-8-9

# **BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS**

***Maylin Arias Gilart***

*Universidad de Guantánamo, Cuba*

***Yahilina Silveira Pérez***

*Universidad de Sucre, Colombia*

***José Ramón Sanabria Navarro***

*Universidad de Córdoba, Colombia*



**FUNGADE**  
SELLO EDITORIAL

**Sello Editorial FUNGADE**

**2023**

Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Comité Editorial del Sello Editorial FUNGADE, adscrito a FUNGADE, Colombia.

FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-  
FUNGADE

Sello Editorial FUNGADE

<https://redgade.com/libros/>

**Dirección:** Calle 27a # 32-45. Barrio Villa  
Andrea Corozal. Sucre. Colombia.

**Email:** [presidenciaredgade@gmail.com](mailto:presidenciaredgade@gmail.com)

**RED GADE:**

Editor. Gilberto Javier Cabrera Trimiño



©2023, BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS. Maylin Arias Gilart  
Yahilina Silveira Pérez, José Ramón Sanabria Navarro, **autores.**

**Primera edición / Versión digital**

**ISBN:** 978-628-95469-8-9

Sello editorial: Fundación de Gestión Administración Deportiva y Empresarial  
(978-958-53041)

**Colección: Economía y Educación**

**Serie: 2023**

BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS. Maylin Arias Gilart, Yahilina  
Silveira Pérez, José Ramón Sanabria Navarro, autores. 1<sup>ra</sup> Edición. Digital- Corozal  
(Colombia). FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y  
EMPRESARIAL-FUNGADE, Sello Editorial FUNGADE., 2023. 100 p. 50cm.

**ISBN:** 978-628-95469-8-9

1. Educación superior. 2. Benchmarking. 3. Gestión universitaria.

# **BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS**



## **COMITÉ EDITORIAL FUNGADE**

Ph.D. Valentín Molina Moreno. Universidad de Granada. España

Ph.D. Sonia Morales Calvo. Universidad de Castilla-La Mancha. España

Ph.D. Graciela Castellanos Pallerols. Universidad de Oriente. Cuba

Ph.D. Pedro Sarmento de Rebocho. Universidad de Oporto. Portugal

Ph.D. Javier Brazo Sayavera. Universidad de la Republica. Uruguay

Ph.D. Yilán Fung Boix. Universidad de Oriente. Cuba

Ph.D. Neston González Gámes. Universidad Autónoma. México

**FUNDACIÓN DE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y  
EMPRESARIAL**

**-FUNGADE-**



**FUNGADE**  
SELLO EDITORIAL

Ph.D. Gilberto Javier Cabrera Trimiño

**EDITOR**

Dr. Dg. Rudy Nelson Díaz Navarro

**DIRECTOR DE DISEÑO GRÁFICO**

# ÍNDICE

## Prólogo

<b>Capítulo 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y EL BENCHMARKING</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Breve recorrido por la Educación Superior cubana</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Benchmarking, orígenes y definiciones</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Análisis bibliométrico del Benchmarking Universitario</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Experiencias de benchmarking</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>37</b>
<b>Apéndices del Capítulo 1</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE GUANTÁNAMO</b>	<b>41</b>
<b>Introducción</b>	<b>42</b>
<b>2.1. Concepción teórica del procedimiento de benchmarking</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Valoración de la factibilidad, pertinencia y utilidad del procedimiento propuesto</b>	<b>74</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>Apéndices del Capítulo 2</b>	<b>79</b>
<b>Referencias</b>	<b>83</b>
<b>Evaluación por pares ciegos</b>	<b>90</b>
<b>Certificación de originalidad</b>	<b>96</b>

## **PRÓLOGO**

En el ámbito de la gestión universitaria, la búsqueda constante de la excelencia y la mejora continua se han convertido en imperativos para enfrentar los desafíos y las demandas del entorno educativo actual. En este contexto, el benchmarking se erige como una herramienta poderosa y efectiva para impulsar la calidad y la eficiencia en las instituciones de educación superior.

El presente libro, "Benchmarking de Procesos Universitarios", ofrece una perspectiva profunda y completa sobre el papel que desempeña el benchmarking en la gestión de las universidades. Sus páginas nos invitan a sumergirnos en un viaje de exploración y aprendizaje, donde se desvelan los fundamentos teóricos y conceptuales que subyacen a esta práctica, así como su aplicación práctica y sus beneficios potenciales.

Desde una visión multidimensional, los expertos autores de esta obra nos conducen a través de los pilares fundamentales de la gestión universitaria, brindándonos una comprensión clara de los conceptos esenciales relacionados con la planificación estratégica, la gestión de la calidad, la gestión de recursos y la participación y gobernabilidad. Estos fundamentos teóricos establecen las bases para comprender cómo el benchmarking puede impulsar la mejora continua en cada uno de estos aspectos clave.

Además, el libro nos sumerge en el fascinante mundo del benchmarking, presentando casos de estudio y ejemplos prácticos de diferentes universidades alrededor del mundo. A través de estos ejemplos, los lectores descubrirán cómo se pueden identificar las mejores prácticas, establecer indicadores de rendimiento relevantes y llevar a cabo análisis comparativos significativos. Estas experiencias reales ilustran cómo el benchmarking puede ser una poderosa herramienta para impulsar la innovación, optimizar los procesos y fortalecer la posición competitiva de las instituciones académicas.

Lo que hace que este libro sea especialmente valioso es su enfoque específico en los procesos universitarios. Los autores profundizan en los diferentes aspectos de la gestión universitaria, desde la admisión de estudiantes, la planificación curricular y la enseñanza-aprendizaje, hasta la investigación, la extensión y la gestión administrativa. Esta mirada holística permite a los lectores obtener una comprensión integral de cómo el benchmarking puede aplicarse en cada una de estas áreas, impulsando la excelencia y la mejora continua en todas las facetas de una universidad.

Al concluir la lectura de este libro, los lectores no solo habrán adquirido un conocimiento sólido sobre los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión universitaria y el benchmarking, sino que también se habrán inspirado para llevar a cabo acciones concretas en sus propias instituciones. La combinación de teoría y práctica, junto con las perspectivas y experiencias compartidas por los autores, convierten a esta obra en una guía invaluable para directivos, profesionales y académicos comprometidos con la mejora continua en el ámbito universitario.

En última instancia, el libro representa un llamado a la acción. Nos insta a adoptar una mentalidad abierta y receptiva hacia las mejores prácticas, a buscar constantemente la excelencia y a fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua en nuestras universidades. Es hora de aprovechar el poder del benchmarking para fortalecer nuestra labor educativa y lograr un impacto positivo en la formación de las futuras generaciones de profesionales y líderes.

Dr. José Armando Estrada

Ecuador

## **CAPÍTULO 1.**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS – CONCEPTUALES ACERCA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y EL BENCHMARKING**

---

#### **RESUMEN**

En el presente capítulo se propone la base conceptual para proceder a la propuesta de un procedimiento de benchmarking para la mejora continua de los procesos sustantivos universitarios, que sirva como referente para hacer frente a las condiciones actuales de desarrollo institucional. Para ello se conceptualiza la gestión universitaria, dando una mirada a los orígenes y actualidad de la educación superior cubana, así como a la gestión de sus procesos con énfasis en la calidad como garantía para poder alcanzar mayores niveles de desempeño con eficacia, eficiencia y sostenibilidad. La explicitud de estos fundamentos servirá como marco de referencia para la presentación, en un segundo momento, de las principales consideraciones teóricas del benchmarking como base para formular proposiciones que posibiliten lograr mejoras sostenidas y utilizar exitosamente herramientas de gestión contemporánea en la gestión de las Instituciones de Educación Superior cubanas.

*Palabras Clave: Conceptos, Benchmarking, Modelos*

#### **ABSTRACT**

In this chapter, the conceptual basis is proposed to proceed with the proposal of a benchmarking procedure for the continuous improvement of substantive university processes, which serves as a reference to face the current conditions of institutional development. For this, university management is conceptualized, taking a look at the origins and current events of Cuban higher education, as well as the management of its processes with an emphasis on quality as a guarantee to be able to achieve higher levels of performance with effectiveness, efficiency and sustainability. The explicitness of these foundations will serve as a frame of reference for the presentation, in a second moment, of the main theoretical considerations of benchmarking as a basis for formulating proposals that make it possible to achieve sustained improvements and successfully use contemporary management tools in the management of Institutions of Cuban Higher Education.

*Keywords: Concepts, Benchmarking, Models*

---

## INTRODUCCIÓN

Varias tendencias económicas, políticas y sociales con el propio transcurso del tiempo, han causado un gran impacto en la sociedad y con ello en sus organizaciones. Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la necesidad de orientarse de manera estratégica hacia nuevos escenarios, donde los hechos han dejado de tener sólo relevancia local o regional y han pasado a tener como referencia el mundo.

En sus orígenes, las universidades se convirtieron en instituciones que atesoraban todo el conocimiento de la sociedad, esto se facilitaba por el nivel de desarrollo de las ciencias en aquellos tiempos. Hasta la primera mitad del pasado siglo XX, era posible aseverar, con bastante seguridad, que cuando una persona culminaba sus estudios universitarios estaba preparada para ejercer profesionalmente durante toda su vida.

Hoy nada ocurre de ese modo. Ni los conocimientos se atesoran privilegiadamente en la sociedad, ni es posible pensar en tener desempeños profesionales exitosos sin una constante actualización. *Educación para todos durante toda la vida* es el objetivo supremo asumido por la UNESCO para caracterizar la nueva cualidad, Horruitiner (2006).

En las condiciones actuales y sus retos futuros, se concuerda en que debe imponerse una nueva visión de la Educación Superior, materializada por la búsqueda de la pertinencia, el impacto y la optimización, en Síntesis, la calidad de sus procesos; ello incluye, en primer lugar, el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios asociados al desarrollo y de las concepciones de gestión predominantes, Pico (2008).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) están compuestas por grupos de procesos de servicio que interactúan entre sí para producir algo, James (2000); los cuales están sujetos a requerimientos políticos, sociales, económicos y culturales, presentes en el contexto. Esta condición unida al hecho de constituir procesos transaccionales hace significativamente complejo su tratamiento, al igual que el del enfoque al cliente, por las características tan particulares que, en el marco de estos procesos de servicios, adopta el mismo. Dependiendo de la prioridad que otorguen las instituciones a estos aspectos, ellas pueden asumir mayor o menor compromiso, en su contribución a la resolución de los problemas de su sociedad, Guerrero (2001).

Estas son sistemas abiertos que interactúan con diversos elementos, procesos y fenómenos del entorno. Su regulación propia y los sistemas de dirección con que cuentan representan la respuesta natural para el ordenamiento necesario ante las exigencias que les imponen las condiciones internas y externas, Cordovés (2007).

Fuentes y Estrabao, (2000) señalan que “...la universidad como institución social se desarrolla en la contradicción dialéctica que se produce entre la preservación, el desarrollo y la difusión de la cultura, lo que permite determinar la estructura y organización de sus procesos como un todo, así como la dinámica del desarrollo de los mismos, revelando las regularidades y leyes que se dan en su comportamiento...”, y añaden, “...cuando se determinan los componentes (procesos) y las relaciones entre ellos, se sistematizan éstos y ello permite precisar la estructura de la universidad, o sea, considerando sus procesos, las relaciones que entre ellos existen y con un contexto en particular, lo que la hace propia y singular...”; tomado de Pico (2008).

Por tanto, las IES en su formación y desarrollo, adquieren un sentido de existencia, que desde sus políticas, misión y estrategia, debe fijarse metas a cumplir, al considerar a las personas en sus potencialidades y capacidades para hacerlas efectivas, en su interacción con los diversos elementos, procesos y fenómenos que conforman su entorno. En sus mecanismos reguladores, la dinámica del sistema de gestión representa la respuesta natural para el ordenamiento necesario ante las exigencias que les imponen los factores internos y externos, para asegurar su integración y adaptabilidad, Pico M. (2008).

Según refiere Bauzá (2006), es en ese contexto que, la universidad como organización se debe proyectar estratégicamente; desde lo interno, en “lo que tiene que hacer”, lo cual se expresa a través de su objeto social; “a través de qué”, lo que significa que el objeto social se logra mediante los procesos sustantivos de la universidad, así como en la disponibilidad y uso racional de sus recursos materiales y financieros que le permitan desarrollar una gestión de calidad; “lo que hace”, lo que se manifiesta en su misión como elemento identitario que le impregna un sello distintivo, singular y particular a la institución, que la hace diferente de otra y, por último, “lo que quiere ser” expresado en su visión o el estado futuro deseado; y, desde lo externo, por la búsqueda de una solución a la contradicción dialéctica entre ella misma y el entorno.

En la búsqueda por alcanzar sus metas y propósitos, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos, para ello se deben adoptar herramientas y metodologías que les permitan diseñar e implementar sus sistemas de gestión. La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una institución para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. En esta se hace necesaria la concepción de guías que orienten la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se deseen alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución, Piñeiro (2009).

La gestión universitaria es el arte de anticipar y dirigir participativamente los cambios con el propósito de diseñar estrategias que, sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro de la universidad, con la integración de sus recursos y la voluntad para alcanzar su Misión ante la sociedad, Piñeiro (2009). En Cuba existe una tendencia hacia la utilización del término gestión ya que según varios autores las diferencias entre los vocablos gestión, dirección y administración no son significativas. Es por ello que se utilizan indistintamente, en correspondencia con la aplicación práctica que se le otorga y el enfoque de los investigadores.

Según el Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe, la gestión implica un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, además es entendida como la función de dirigir o administrar una empresa o negocio. Esta debe permitir documentar lo que se hace, controlar y evaluar el proceso, favorecer las relaciones y la coordinación; elevar el compromiso y la implicación de las personas y mejorar la orientación de las actividades hacia las necesidades y expectativas de los usuarios.

En sus estudios Nogueira et al. (2004) y Pérez (2005), hacen un análisis detallado de los conceptos de gestión dados por numerosos autores, y concluyen que las funciones básicas son: planificar, organizar y controlar. La primera determina los resultados que ha de lograr la organización, la segunda especifica cómo se lograrán los resultados, y la tercera comprueba si se han alcanzado o no dichos resultados y estas funciones básicas se relacionan entre sí a través de la función liderar, otras veces llamada dirigir, ejecutar o mandar.

Bajo estas consideraciones además definen que, la gestión universitaria es el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar las actividades para la toma de decisiones encaminadas al cumplimiento óptimo de la misión y la mejora continua de la universidad. Es un proceso de sistematización y reordenamiento, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios adecuados.

Por otra parte, Padilla (2006) presenta la gestión universitaria como la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles.

Valdés Zepeda, plantea que esta implica la dirección, la organización, la planeación, la evaluación y el control de los procesos escolares, orientados a generar las condiciones óptimas para el mejor aprendizaje de los alumnos. Implica, además, la toma de decisiones de políticas educativas y acciones concretas en relación con modelos pedagógico y curricular vigentes en la institución escolar.

En el documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional” del CONEAU se expone a la gestión institucional universitaria como el conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión”, cuyo objetivo básico es “...conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas”.

Indistintamente de la manera en que esta se aborde, se hace evidente que, para lograr alcanzar su misión ante la sociedad, la gestión universitaria debe dirigir sus cambios, sustentada en los aportes de la administración, integrando la gestión de las funciones de formación, investigación y extensión a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos.

Múltiples han sido las investigaciones que en los últimos años han aportado un referente teórico en la búsqueda por encontrar las vías más acertadas para lograr que la gestión universitaria transite hacia estadios superiores en el orden cualitativo y en alternativa transformadora a nuestra práctica sistemática, de manera que se logre transitar a la excelencia universitaria.

La práctica histórica universitaria, ha permitido identificar los procesos fundamentales que se desarrollan en su dinámica y en el que intervienen como sujetos: estudiantes, profesores, personal administrativo, investigadores y autoridades, en una compleja red de relaciones sociales, en vínculo permanente con la comunidad y con el medio social.

Según Llanes y Mayra (2008) la universidad debe desarrollar todos sus procesos con la finalidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los diversos beneficiarios y actores involucrados, para ofrecer mejores resultados a la comunidad en que está insertada (pertinencia), es decir, con un enfoque a las demandas y necesidades del entorno, a través del desarrollo integral del hombre, permitiendo que sus programas, planes de estudio, proyectos de investigación y de extensión sean accesible a más personas y de esta manera desarrollar con la nueva concepción de universidad toda la cultura en beneficio de toda la sociedad.

Para satisfacer su misión cumple objetivos claves como la formación del profesional, la investigación científica y la educación de postgrado, y potencia y orienta acciones estratégicas dirigidas a la consolidación de la extensión universitaria, siendo estas las cuatro vertientes o pilares que sustentan con bases sólidas la evolución y madurez de la educación superior, constituyéndose así la gestión de estos procesos sustantivos en la base fundamental sobre la que descansa su gestión universitaria.

En esta nueva universidad resulta necesario que se realice un análisis hacia el interior de los procesos sustantivos, se rediseñen sus procedimientos, los métodos, las estructuras de organización y se gestionen oportunamente, para garantizar que la calidad de la universidad alcance los niveles deseados y esperados, en correspondencia con la sociedad a la que se debe.

Para poder comprender mejor estos procesos Álvarez C (2002) los describe, refiriéndose a la formación como el proceso mediante el cual se prepara y supera al hombre para su labor profesional, se desarrollan sus facultades físicas e intelectuales, y se cultivan otros atributos de su ser. Por otra parte, se refiere a la investigación como el proceso mediante el cual se descubren nuevos conocimientos científicos; introduce, innova y crea tecnología, para resolver los problemas sociales; utilizando como instrumento a la ciencia y mediante la cual se desarrolla una rama del conocimiento, de la cultura de la humanidad.

Evidentemente el proceso de investigación científica contribuye a la formación del profesional, ya que forma al estudiante en una metodología para la solución de los problemas complejos inherentes a la profesión y que requieren de la creación para su solución. La extensión se manifiesta como el proceso de promoción de la cultura que integra en su propio contenido la labor formativa e investigativa a partir de las cuales preserva, desarrolla y difunde la cultura de toda la comunidad universitaria, así como supone una participación de los profesores y estudiantes en la socialización de la producción cultural de la universidad y protagonistas del desarrollo cultural y sociopolítico de la universidad y la sociedad.

Según Horruitiner (2006), la formación posgraduada por su lado le asegura al egresado de la universidad su constante actualización, en un sistema abierto de estudios para el resto de su vida profesional, incorporando constantemente a su quehacer nuevas competencias, en correspondencia con la velocidad de evolución de los conocimientos y los constantes cambios de la tecnología. Además, refiere que generalmente, en un curso académico, reciben formación posgraduada unos 400 000 graduados universitarios en algunas de esas modalidades, lo que significa que cada año, la mitad de los profesionales con que cuenta el país reciben algún tipo de preparación de este tipo, tanto en las universidades como en otras instituciones autorizadas para hacerlo.

Evidentemente lograr la misión de la universidad solo es posible cuando a ella se integran estos procesos, con independencia de cuál de ellos signifique por sobre los demás. Por tanto, la formación tanto de pregrado como de postgrado, la investigación y la extensión universitaria son procesos sustantivos, indisolublemente ligados entre sí, y que en su integración aseguran el cumplimiento del encargo de la educación superior en la época actual.

En Cuba el efecto de los cambios en el entorno internacional, posterior al derrumbe del campo socialista, el influjo de la globalización y de la crisis económica mundial exigieron al país, en especial, transformaciones en los métodos y estilos de dirección. Esto se convirtió en imperativo para que la educación superior priorizara el perfeccionamiento constante de sus procesos sustantivos con el objetivo de favorecer una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que egresan de las universidades, a partir de una formación cada vez más integral y una consecuente conciencia ética.

En estas condiciones se impuso una nueva visión de la educación superior cubana, dirigida en su gestión a la pertinencia, el impacto y la optimización de sus procesos en función de la calidad para lograr el ajuste a las nuevas exigencias con estilo y métodos de dirección que resulten coherentes con estructuras organizativas más planas y flexibles, así como una adecuada racionalización de recursos económicos y financieros; pero, sobre todo, *donde la dimensión humana se constituye en factor estratégico para el desarrollo y de ella emerja una cultura que haga manifiestos, los comportamientos, creencias y valores que identifiquen a una organización y armonice con las expectativas de la sociedad a la que se debe*, Pico M. (2008).

La calidad ha sido entonces, un concepto estructurador de la educación en Cuba y por tanto, el cimiento sobre el cual se ha erigido el sistema de educación superior cubano. La constitución del Ministerio de Educación Superior fue la primera medida encaminada al aseguramiento de la calidad en este nivel de enseñanza y la expresión de que ello se constituía en el pilar más sólido de una política educacional dirigida a la preparación integral de los ciudadanos para su desempeño en la sociedad.

### **1.1. Breve recorrido por la Educación Superior cubana**

El Sistema Nacional de Educación está concebido como un conjunto de subsistemas orgánicamente articulados en todos los niveles y tipos de enseñanza, uno de los cuales es el de Educación Superior. La Educación Superior cubana comenzó a desarrollarse hace más de 280 años, al fundar la Orden de los Dominicos, el 5 de enero de 1728, la Universidad de La Habana, dando inicio así a una larga y fecunda historia. Más de doscientos años pasarían hasta la creación de la Universidad de Oriente, en 1947, y en 1952, la de la Universidad Central de Las Villas, J.A.N. (2010).

Se ha señalado que los rasgos comunes que caracterizaban estas tres universidades eran su matrícula, su estructura de carreras, en la que predominaban las humanidades en detrimento de otras ramas de la ciencia; el contenido obsoleto y las formas y métodos de enseñanza, en general pasivos y memorísticos; y la ausencia de la investigación científica, salvo en algunos casos excepcionales.

Considerada en Cuba como un derecho y un deber de los ciudadanos del país, desde el mismo triunfo de la Revolución fue declarado el carácter gratuito y democrático de la educación, lo que significa que todos, independiente de su raza, sexo o procedencia social, tienen acceso a ella, y que el Estado cubano garantiza la escolarización de los niños y brinda múltiples facilidades de estudio a todos los jóvenes y adultos que estén en disposición de continuar estudios especializados y superiores, a fin de garantizar la universalización de la enseñanza, Ortiz Díaz (1989).

En diciembre de 1960 se creó el Consejo Superior de Universidades que se trazó, entre otros, el objetivo de lograr que la universidad sirviese al desarrollo de la nueva sociedad.

Como reconocería la Reforma Universitaria de 1962, la Revolución encontraba ante sí “un sistema de educación superior desvertebrado, tocado por la corrupción, y, sobre todo, inservible a los altos fines de la renovación y el desarrollo económico, político y moral, que se había mantenido al margen y de espaldas a las necesidades más profundas de la nación”. Esta Reforma, considerada el momento histórico más importante de la década del 60, entre otras medidas, reorganizó la estructura universitaria, inició el desarrollo de la investigación científica, creó mayor número de carreras y los institutos pedagógicos.

En estos primeros años surgen también los cursos para trabajadores, y se crean, en distintas regiones del país, filiales y sedes universitarias, dependientes de las tres universidades, como consecuente forma de ir aplicando la universalización de la enseñanza en este nivel educacional, Ortiz Díaz (1989).

A mediados de la década de los años 70 se produjo una expansión de matrícula como resultado lógico de todo el enorme esfuerzo en el terreno educacional desplegado por el Gobierno y el Estado cubanos desde el triunfo revolucionario. En 1976, se creó el Ministerio de Educación Superior (MES), que tiene a su compromiso, aplicar la política de este nivel educacional y dirigirla metodológicamente. La elevación de la calidad de la formación y la gestión universitarias o sea, su continuo perfeccionamiento, fue el curso que caracterizó el trabajo en lo adelante.

Entre las atribuciones y funciones específicas que se le otorgan al MES se encuentran, la de dirigir metodológicamente la formación integral de los estudiantes universitarios del país, dirigir y controlar la formación académica de postgrado y la superación continua de los profesionales universitarios, desarrollar la investigación científica, entre otras.

Un concepto estructurador de la sociedad cubana ha sido la universalización del conocimiento. A partir del año 2000, el objetivo de lograr el pleno acceso a la educación superior de todos los ciudadanos que desearan cursar estudios universitarios y tuvieran los requisitos que se exigen para ello, provocó transformaciones de envergadura en el sistema de Educación Superior del país.

Se masificó el acceso diversificándose las vías de ingreso, se puso en vigor un nuevo modelo pedagógico en correspondencia con cursos que se imparten con mínima presencialidad. Según J.A.N. (2010), este nuevo concepto de masificación supuso romper los muros tradicionales de la universidad, incorporar al claustro a los profesionales de los territorios hacia donde se extiende, utilizar todos los recursos materiales que allí se encuentran e implicar a toda la sociedad en esas transformaciones. A partir de nuevos conceptos de equidad y de justicia social, hoy la universidad cubana está abierta a todos los que aspiran a estudiar en ella, sin diferencias culturales, económicas, o de cualquier otro tipo.

### **1.1.1 Gestión y calidad como garantía de la continuidad de los procesos universitarios**

La universidad ejerce su influencia en la medida en que progresa la sociedad. Alcanzar la calidad requiere de múltiples acciones para modificar la realidad vigente; se exige la revisión y el perfeccionamiento constante de la gestión para brindar servicios correctos y adecuados al entorno, que proporcione resultados fundamentales por el aporte y las transformaciones que producen.

La Conferencia Regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, celebrada en La Habana, en el año 1996, plantea...”las instituciones de educación superior deben producir, por propia iniciativa, las necesarias transformaciones para convertirse en los referentes de los cambios que las sociedades reclaman y que deben gestarse en el consenso de sus propias comunidades, respondiendo a la urgencia y magnitud de sus desafíos”.

Los términos gestión y su calidad son tratados por Fuentes y Estrabao (2003), desde la perspectiva organizacional como...“el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social”.

La tendencia actual de gestión se proyecta hacia la consolidación de una sociedad del conocimiento donde el intercambio de información, de datos y conocimiento tienen significados, valoraciones y funciones de utilidad para la organización; se favorecen los cambios de pensamiento, de concepción y de clima organizacional; se alcanza el liderazgo, se promueve el compromiso con la acción, la toma de decisiones y la atención a las personas; se logra la simplicidad y la autonomía, y ello debe representar una gestión más innovadora, Piñeiro (2009)..

El logro de una educación de calidad para todos es el objetivo esencial, es un fin cuyas raíces se encuentran en los valores humanistas propios de nuestra tradición cultural cubana. Además, constituye, en el momento presente, un instrumento imprescindible para un mejor logro de metas más elevadas de progreso social y económico y para conciliar, en fin, el bienestar individual y el bienestar social, Cordovés (2007).

Hoy se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis y proyección de la gestión de las universidades, como respuesta a la complejidad y el dinamismo adquirido por el entorno.

Los cambios generados en la búsqueda de nuevos métodos y estilos de gestión asumidos en pleno periodo especial, donde los recursos técnicos y materiales sufrieron una gran depresión, permitieron, a pesar de ello, avanzar en el campo de la gestión universitaria, al incorporar nuevas alternativas que garantizaran la continuidad de los procesos sustantivos, independientemente de la peligrosa y enrarecida situación internacional y el recrudecimiento sin precedente de la política y las acciones agresivas del gobierno de Estados Unidos contra Cuba, Cordovés (2007).

Apenas fue constituido el MES, comienza a trazarse una política encaminada al desarrollo de un sistema de evaluación y control del trabajo que llevaran a cabo las instituciones, aplicando normativas para la planificación y definición de los distintos aspectos que conforman las actividades inherentes a las mismas.

La autoevaluación es un medio o herramienta que la institución utiliza en la búsqueda de la excelencia de su gestión, al ser un proceso que demuestra la capacidad de la organización para diagnosticar debilidades y fortalezas, buscar la superación de las primeras, la potenciación de las segundas y diseñar estrategias para introducir, administrar y sustentar los cambios.

Esta se declara con el fin del mejoramiento y como principal gestora de la calidad, constituyendo un análisis global, sistemático y regular de las actividades y resultados de la institución, lo que permite a la institución identificar qué distancia han avanzado en el camino de la calidad, cuánto les queda todavía y cómo se comparan con las demás, J.A.N. (2010).

La evaluación institucional que realiza el MES se ha ido perfeccionando y adecuando tanto al nivel de desarrollo alcanzado por las instituciones de educación superior como al adquirido en los métodos de medición y control establecidos. El Sistema de Evaluación Institucional en la actualidad incluye la evaluación interna de las instituciones (autoevaluación) con la finalidad de determinar la calidad del trabajo en las diferentes esferas del quehacer universitario para que cada institución pueda determinar por sí misma, las medidas que permitan su mejora.

Como resultado de la implantación de este sistema y el Sistema Universitario de Acreditación de Programas se ha desarrollado una sólida cultura de evaluación externa y de control hacia los procesos y entidades universitarias. De esta manera se eleva el reconocimiento por parte de la sociedad al trabajo desarrollado por las universidades y las mejores experiencias.

Entre los objetivos de estos sistemas está el de responsabilizar a los centros con una gestión hacia la mejora y el desarrollo de mecanismos para la garantía de la calidad, basados en la autoevaluación sistemática y la autorregulación (planes de mejora).

La concepción más general que sustentan los mismos es que la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación constituyen una unidad dialéctica y, por ello, son procesos de un sistema integral que se reconoce como la gestión para el mejoramiento

continuo de la calidad de la educación superior y de certificación pública de niveles de calidad: nacional e internacional, J.A.N. (2010).

Las universidades cubanas investigan métodos y estilos de gestión e incorporan alternativas para la continuidad de los procesos sustantivos, estas tienen como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación, así como ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continua y responder a las necesidades de nuestro entorno.

Pero lograr tales propósitos no resulta tarea fácil, pues para ello es imprescindible realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño, o sea, que garanticen explotar al máximo el potencial de productividad e innovación que existe en el talento y la creatividad de los miembros de la institución, para lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral en la dirección de sus procesos que la hagan coherente con su propio desarrollo y los requerimientos que impone su encargo social.

De ahí que, si se pretende orientar a las universidades cubanas hacia un proceso de perfeccionamiento continuo que les permita ganar en calidad de la gestión de sus procesos, surge la necesidad de utilizar técnicas y herramientas de avanzada como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias de la actual gestión. En la actualidad se utilizan diversas técnicas gerenciales con el fin de impulsar a las organizaciones hacia el logro de los estándares de calidad con el firme propósito de realizar mejoras continuas en las organizaciones, para que estas eleven sus indicadores de eficiencia o determinen la satisfacción del cliente.

Las universidades han tenido que responder con una gran dosis de flexibilidad y para ello han tenido que adoptar algunas transformaciones en las formas de gestionar sus procesos. Pero sin lugar a duda, el mecanismo de gestión que se adopte tiene una importancia singular pues en él se engranan todos los procesos, actividades y tareas que se desarrollan.

En el proceso de perfeccionamiento resulta de gran utilidad el benchmarking, es decir, la comparación con lo más avanzado, según referencias de la excelencia de otros procesos que pueden contribuir a mejorar los propios, a través del intercambio de experiencias y el conocimiento de formas de desempeño reconocidas. Las experiencias realizadas demuestran

que el benchmarking es una herramienta que ayuda a los procesos de mejora continua en la gestión de las universidades.

### **1.1.2. Relación entre gestión universitaria y benchmarking**

La gestión universitaria se refiere a la administración y dirección de una institución educativa de nivel superior, como una universidad. Implica la planificación estratégica, organización, coordinación y control de los recursos y procesos para lograr los objetivos institucionales y brindar una educación de calidad. Algunos fundamentos teóricos y conceptuales importantes en la gestión universitaria incluyen:

1. Misión y visión institucional: Establecer una declaración clara de la misión y visión de la universidad proporciona una guía estratégica para la gestión. La misión define el propósito fundamental de la institución, mientras que la visión representa la imagen futura deseada.
2. Planificación estratégica: La planificación estratégica implica el desarrollo de metas y objetivos a largo plazo, así como la identificación de las estrategias necesarias para lograrlos. Esto implica considerar factores internos y externos, evaluar fortalezas y debilidades, y aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos.
3. Gestión de calidad: La calidad educativa es fundamental en la gestión universitaria. Implica establecer estándares de calidad, monitorear y evaluar los procesos educativos y administrativos, y realizar mejoras continuas para garantizar una educación de alta calidad.
4. Gestión de recursos: La gestión eficiente de los recursos es esencial para el éxito de una institución universitaria. Esto incluye la gestión financiera, la asignación adecuada de presupuestos, la administración de personal, la gestión de instalaciones y equipos, y la optimización de los recursos disponibles.
5. Participación y gobernabilidad: La participación de todas las partes interesadas, incluidos estudiantes, profesores, personal administrativo y la comunidad en general, es importante en la gestión universitaria. La gobernabilidad efectiva implica la toma de decisiones transparente y participativa, la comunicación abierta y la colaboración en la toma de decisiones importantes.

En cuanto al benchmarking, es una herramienta que se utiliza en la gestión universitaria para comparar y medir el rendimiento de una universidad con respecto a otras instituciones similares o líderes en el sector. El benchmarking permite identificar prácticas exitosas, áreas de mejora y oportunidades de aprendizaje mutuo. Algunos conceptos clave relacionados con el benchmarking en la gestión universitaria son:

1. Identificación de indicadores de rendimiento: Para llevar a cabo un benchmarking efectivo, es necesario identificar y definir los indicadores de rendimiento relevantes para la institución universitaria. Estos pueden incluir tasas de graduación, retención estudiantil, empleabilidad de los graduados, calidad de la investigación, entre otros.
2. Selección de instituciones de referencia: Seleccionar las instituciones de referencia adecuadas es esencial en el benchmarking. Estas instituciones pueden ser universidades reconocidas por su excelencia académica, reputación, innovación u otros criterios relevantes. La comparación con instituciones líderes puede proporcionar ideas valiosas para mejorar el desempeño de la propia universidad.
3. Análisis comparativo: El análisis comparativo implica recopilar datos y realizar una comparación detallada entre la universidad y las instituciones de referencia. Esto puede implicar el análisis de los procesos, políticas, estructuras organizativas y resultados obtenidos. El objetivo es identificar brechas y áreas de mejora.
4. Acciones de mejora: Una vez que se han identificado las áreas de mejora, es importante desarrollar un plan de acción para implementar cambios y mejoras. Estas acciones deben ser realistas, medibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la universidad.

Por tanto, si bien la gestión universitaria se centra en la administración efectiva de una institución educativa de nivel superior, el benchmarking permite comparar el rendimiento de la universidad con respecto a otras instituciones y promover mejoras basadas en las mejores prácticas identificadas. Ambos conceptos son fundamentales para garantizar una gestión exitosa y una educación de calidad en el ámbito universitario.

## 1.2 Benchmarking, orígenes y definiciones

Definir el benchmarking, y sus variadas formas, no es una tarea sencilla, más bien lo contrario. Al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico, Laburú (2005).

Camp (1993), Spendolini (1993), Boxwell (1995), Valls Roig (1995) atribuyen los orígenes de la filosofía del benchmarking, al siglo V antes de Cristo, cuando Sun Tzu plantea: “Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado...”.

Podríamos decir que este pensamiento militar junto con el término japonés *Dantotsu*, que significa ser el mejor entre los mejores, suponen el germen de la filosofía del benchmarking. Estas expresiones muestran que el aprendizaje y conocimiento son la base del éxito, siendo precisamente ese, el sentido de este término.

Las primeras referencias de su aplicación (figura 1) se remontan a principios de los años 50 cuando los japoneses desarrollan un proceso que se concentró en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar productos con desempeños superiores, a partir de visitar varias empresas en los Estados Unidos de América y en Europa occidental con la idea de investigar sobre los productos y procesos que en esas empresas se manufacturaban.

En 1979 directivos de Xerox Manufacturing Operations inician un proceso similar al japonés, que llamaron "Calidad de producto y comparación de características". En 1981 Camp (1993) introduce el término de benchmarking competitivo a la logística de operaciones de Xerox, incrementando con su aplicación, la productividad de la compañía en más de un 10%.

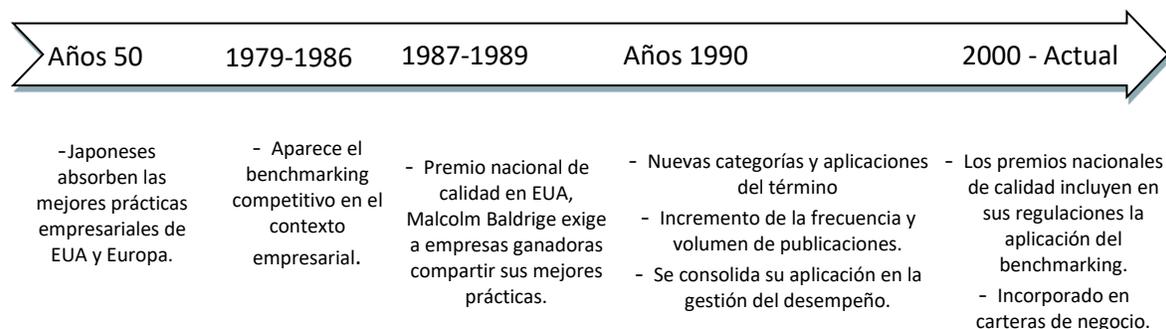


Figura 1. Antecedentes históricos del benchmarking.

Fuente: Tomado de Silveira (2011).

Según Boxwell (1995) muchas de las visiones y esquemas creados por la planificación estratégica demandaron un proceso como este, para que los directivos mejorasen sus áreas de responsabilidad y competitividad, aprendiendo cómo hacer mejoras a nivel táctico.

El benchmarking deviene como consecuencia de la evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, de los programas de mejora de la calidad, de la medición del rendimiento, de la reingeniería, de la autoevaluación y de otras prácticas empresariales. La palabra “benchmark” proviene de los estudios de elevamientos geográficos, en los cuales significa medir con respecto a un punto de referencia. En el léxico de la gestión empresarial hace referencia al parámetro frente al que se va a medir una institución, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición.

Atendiendo al origen lexicológico del término que da nombre a la herramienta, se evidencia que “benchmark” significa cota o referencia conocida (Fitz-enz, 1995; Harrington, 1996; Suárez, 1996), y no el mejor punto de referencia (Harrington, 1996). Es por ello por lo que el “benchmarking es una actividad que compara los propios procesos, las prácticas, productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca” (Balm, 1996) en busca de mejores desempeños. Su filosofía básica radica, en creer que se puede aprender de los mejores y a partir de allí introducir mejoras.

Según refiere Laburú (2005), actualmente no existe una definición universal del término benchmarking, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance, y la herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación, cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses.

Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la autosuperación, Spendollini (1993).

Camp (1993), introdujo las primeras definiciones formales en el glosario de la gestión contemporánea y realizó algunos de los aspectos que hacen parte de las definiciones del benchmarking. Estas son: proceso continuo, evaluación de desempeño, empresas reconocidas como líderes, productos, servicios y prácticas.

Por otra parte Spendolini (2005), crea una técnica de estructura medular, denominada *Menú de benchmarking*. Esta herramienta ofrece una definición capaz de satisfacer a todos los expertos en la materia, permite una integridad a través de la relación entre columnas que contienen palabras claves, e incorpora el aspecto básico: adaptar.

Según Silveira (2011), para realizar el análisis conceptual del benchmarking es necesario descomponer el fenómeno en sus partes, partiendo del criterio de que en la medida que amplía su espectro de aplicación, se le incorporan nuevos elementos y atributos que enriquecen su objetivo y alcance y aunque sea enfocado a una disciplina por desconocimiento o divergencia, no pertenece a ninguna en concreto, sino que tributa a todas.

Cada autor contribuye de cierta manera a la amplitud del espectro de su investigación y a su momento concreto de aplicación. Es por ello que en su investigación doctoral Silveira (2011), realiza un análisis estadístico de veinte definiciones formales de benchmarking (Apéndice 1), a partir de sus aspectos básicos y el software estadístico SPSS 11,5 para Windows versión 2002, donde sintetiza cuáles son los conglomerados de los aspectos básicos que realmente conceptualizan a este proceso.

De este análisis concluye que existe una gran dispersión en el empleo de los elementos básicos por los autores consultados, pero independientemente de este resultado, hay que resaltar que los mismos no se contradicen pues no responden a enfoques contrapuestos.

Además, puntualiza la significación de cada uno de estos aspectos que definen al benchmarking, surgidos como resultado del análisis estadístico:

1. *Proceso*, es el conjunto de fases que de manera sucesiva y gradual se llevan a cabo durante el aprendizaje de las prácticas.
2. La *continuidad* sugiere que este proceso sea permanente y prolongado en el tiempo, incorporándose a la filosofía de la empresa. Exige el estudio sistemático, detectado continuamente oportunidades de mejora.

3. Es *sistemático* porque requiere de disciplina y organización para analizar, aprender y adaptar los resultados obtenidos.
4. *Mejora el desempeño organizacional* a partir del aprendizaje de los mejores.
5. Los *productos, servicios, procesos y procedimientos* constituyen los principales objetivos de aplicación de benchmarking, en la búsqueda de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas. Estos elementos son comparables con los de las *organizaciones reconocidas como líderes*.
6. El *aprendizaje* y la *adaptación* de manera simultánea promueven el desarrollo profesional. El aprendizaje guía a las personas hacia una búsqueda constante de experiencias renovadoras y excelentes.
7. Las mejores *prácticas*, son formas de hacer que se encuentran en constantes cambios y evolución.

Cuando hablamos de benchmarking se hace referencia a una forma de gestión que se basa en: “*aprender de los mejores*”. El análisis del entorno en busca de prácticas excelentes, y su posterior análisis, estimula nuevas maneras de pensar e interpretar las forma en la que se desarrollan los procesos de la empresa.

En resumen “benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor” a partir del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica, Balm (1996).

Además, ayuda a comprender lo que realmente es importante para el éxito de la institución, al pleno entendimiento de los procesos propios, a fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso, descubrir y aprender de otras organizaciones - por qué hacen procesos mejor que en nuestra propia empresa-, adaptar ese aprendizaje para mejorar el desempeño propio y proponerse metas utilizando normas externas, “aprendiendo algo de los otros”.

### **1.2.1 Categorías, modelos y metodologías de benchmarking**

Existen diversas categorías de benchmarking, las cuales pueden ser utilizadas por las organizaciones según sus decisiones estratégicas. De acuerdo con Michael J. Spendolini (1990) se pueden clasificar en cuatro categorías primarias. Otros autores como Camp (1993), Fitz-Enz (1995), Boxwell (1995), Finnigan (1997), Campos (2005) coinciden en que estas son: competitivo, interno, genérico y funcional

#### Benchmarking interno.

Autores como Spendolini (1992), Finnigan (1997), Bendell, Boulter y Kelly (1994), y Camp (1997) reconocen, de modo general, el valor que esta categoría tiene para la organización y la consideran como un buen punto de partida para iniciarse en la práctica del benchmarking.

La mayoría de los expertos manifiesta que en este tipo de benchmarking la transferencia de información sobre las mejores prácticas, por lo general, fluye con bastante facilidad; no existe el problema de confidencialidad y las mejoras que se propongan son fáciles de adoptar por estar enmarcadas dentro de una misma cultura organizacional.

Esta categoría mira hacia el interior de la organización, es recomendada por varios autores cuando se inicia un estudio de benchmarking por primera vez y no se cuenta con la experiencia suficiente para desarrollarla Camp (2008); Spendolini (1993). En ocasiones existe una pérdida de visión de que las fortalezas individuales en prácticas de trabajo pueden ser compartidas, en ese sentido el objetivo es identificar dentro de la institución los mejores en cada proceso, cuidando de no caer en la miopía que provoca la autosuficiencia de que lo mejor está siempre dentro de la empresa y que resulta innecesario mirar al exterior.

#### Benchmarking Competitivo.

Expresa que los competidores directos de productos o servicios son la fuente más deseada para llevar a cabo el benchmarking. Su dificultad más significativa es la recopilación de información, ya sea porque es de alta confidencialidad o porque puede estar referida a una ventaja competitiva de la organización.

Fitz-enz (1995), Kaiser (1995) y Finnigan (1997) validan su importancia pues permite un intercambio de información valiosa sobre mejoras significativas que se pueden

incorporar a la estrategia de la organización, mediante la comparación con las mejores prácticas.

Según Christopher (2007), esta categoría supone que las medidas escogidas deben causar impacto en el desempeño de la organización. Promueve la constante medición de la empresa en relación a los patrones competitivos de los líderes dentro del sector con base en la confiabilidad y el respeto.

#### Benchmarking Funcional.

Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos incluso si se encuentran en industrias disímiles por lo que no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos o servicios. Esta categoría da la posibilidad de aprender de empresas que pudiesen ser reconocidas por su excelencia en un área funcional. Al igual que la anterior, es atractiva y productiva, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre empresas disímiles permitiendo auténticos saltos en la innovación, pero requiere de formación y creatividad del personal.

#### Benchmarking Genérico.

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo, el despacho de pedidos. El beneficio de esta categoría está en que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Para la utilización de este tipo de estudio es importante mantener objetividad y receptividad. Esta es confundida en ocasiones con el funcional, como es el caso de los autores Spendolini (1993) y Finnigan (1997), que consideran es una sola modalidad. Por el contrario, Camp (2008) plantea que: es la forma más pura de benchmarking. Parte del aspecto conceptual de funciones operacionales que suceden en todo tipo de negocio, pudiendo descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia.

En sentido general, las categorías dependen del ente donde sea aplicado y a las características propias del benchmark. Pero lo más importante es que las comparaciones para

iniciar el estudio pueden ocurrir dentro o fuera del sector donde se desarrolla la institución a mejorar, por lo que puede definirse que existen a un nivel interno y externo.

La primera categoría referida- interno- recoge el estudio hacia el interior de la organización procurando las buenas prácticas que esta es capaz de desarrollar. La categoría externa por su parte, se desenvuelve en diferentes niveles: dentro del sector, nacional e internacional.

Al valorar la aplicabilidad de las cuatro categorías primarias, en la tabla 1 se muestran sus limitaciones y ventajas.

Tabla 1.

Limitaciones y ventajas de las categorías primarias de benchmarking

Benchmarking	Limitaciones	Ventajas
<b>Interno</b>	El campo de visión es limitado y sujeto a prejuicios internos.	Se obtiene datos completos y fáciles de recopilar, ayudando a definir el alcance de un estudio externo. Estimula la innovación y el sentido de pertenencia.
<b>Competitivo</b>	Dificultades para la recopilación de los datos. El competidor podría sentirse imitado o expuesto a un espionaje industrial. Las prácticas pueden ser ventajas competitivas.	Obtención de información valiosa concerniente a los resultados del negocio. Prácticas comparables. Conduce a establecer grupos de colaboración entre los socios disponibles.
<b>Funcional</b>	Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. Consume mayor tiempo.	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. Fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos. El éxito es acertar en la selección y desarrollar un plan oportuno para la recogida de información.
<b>Genérico</b>	Es el concepto más difícil para obtener aceptación y uso.	Tiene la posibilidad de relevar la mejor de las mejores prácticas que no se implementan en la industria propia del investigador

Fuente: Tomado de Silveira (2011).

León (1997) afirma que el benchmarking afrontó en sus orígenes dificultades a causa de la cantidad de modelos que marcaban la pauta para realizar este tipo de proceso. Otro problema ha sido la cuantía de pasos que definen la lógica de los modelos de sus principales precursores. Estos modelos a pesar de estar divididos en diferentes fases o pasos, en esencia obtiene de su aplicación los mismos resultados, o sea que su principal objetivo es el mismo:

la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones. Silveira (2011) además presenta las bases teóricas que debe cumplir cualquier modelo de benchmarking, ver figura 2.

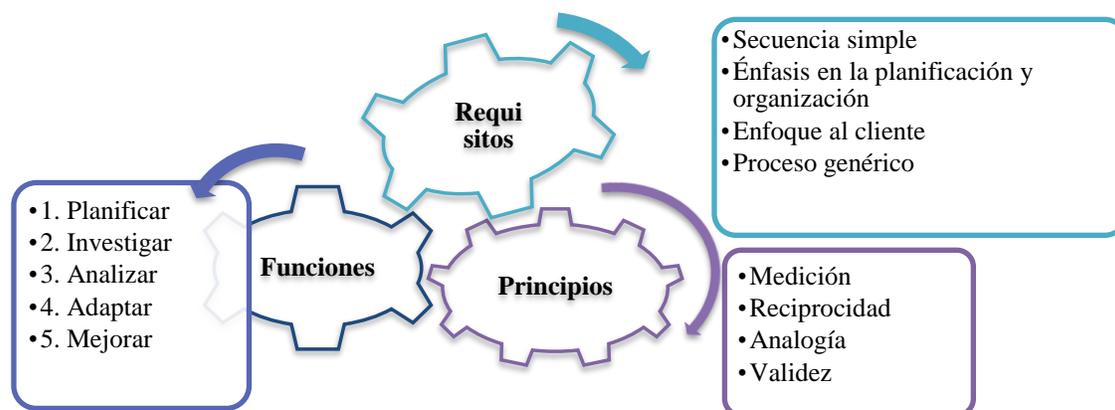


Figura 2. Bases teóricas a cumplir en un modelo de benchmarking

Fuente: Tomado de Silveira 2011

Generalmente los modelos consultados circunscriben el proceso a un análisis comparativo y no lo integran como parte de la coordinación de la empresa. La mayoría de ellos, aunque son modelos específicos para una actividad pueden ser generalizados y poseen una secuencia lógica ordenada.

Mientras tanto, las metodologías de benchmarking, describen y analizan las características propias de cada método reforzando la realidad actual y futura representada en el modelo. Teniendo en cuenta esta afirmación puede decirse, que no existe una metodología única, cada empresa que las aplica o autor que hace referencia al tema aporta una experiencia propia. Considerando los estudios de Boxwell (1995) esto no debe convertirse en un conjunto de número de etapas, pues lo importante es desglosar con eficiencia las funciones del proceso.

Según la teoría de Valls Roig (1995) una metodología de benchmarking responde a cuatro interrogantes esenciales: ¿qué se puede mejorar?, ¿dónde localizar de quien aprender?, ¿cómo implementar? y ¿cómo dar continuidad al benchmarking?.

Partiendo de este criterio Silveira (2011) realiza un análisis estadístico con el objetivo de ilustrar cómo las metodologías consultadas dan respuesta a dichas interrogantes, evaluar su presencia en cada una de ellas e identificar las más completas en su estructura.

De ello concluye que el 64% de los autores consultados no consideran la continuidad del proceso de benchmarking, siendo una de las principales limitantes observadas unido a la falta de consenso en las etapas referentes a la implementación del benchmarking. Autores como Czuchry y otros (1995), aunque hacen referencia a la etapa de perspectiva, se basan únicamente en alcanzar a los mejores.

Por su parte Spendolini (1992) divide el proceso en cinco etapas y lo convierte en un estudio netamente de evaluación comparativa, mientras que Boxwell (1995) lo enfoca como un proceso de supervisión. En el caso de las metodologías de Xerox (Camp (1989)) y Maire y Büyüközkan (1997) carecen de una implementación objetiva pues se centran en la comparación y comunicación de resultados.

Algunos de los componentes que tienen una presencia limitada en las metodologías estudiadas son: equipo de benchmarking, categoría de benchmarking, aprendizaje, adaptación, retroalimentación e institucionalización (sugerida por Camp (1989); proponiendo la introducción del benchmarking en la cultura de la organización para facilitar su aplicación).

A partir de su consulta también podemos ver que en su mayoría coinciden que la planeación del estudio, la identificación de los socios, el establecimiento, desarrollo o identificación de planes de mejora, la determinación del aspecto o proceso a mejorar, el análisis de la información y la implementación de los planes o acciones de mejora son elementos que no deben faltar al realizar un estudio de benchmarking.

En cuanto a las publicaciones cubanas consultadas, las referencias bibliográficas sobre la aplicación del benchmarking en Cuba son escasas. No existe una propuesta de metodología propia para la aplicación del benchmarking en Cuba, el modelo más difundido es el propuesto por Spendolini (2005). Su utilización se debe precisamente a los objetivos establecidos, ya que facilita el análisis comparativo. Sin embargo no es útil en la función de aplicación pues culmina con la presentación de los resultados sobre los hallazgos encontrados y aunque hace referencia de acompañar el progreso del proceso de benchmarking, se refiere a la recolección y análisis de los datos solamente.

La razón fundamental del benchmarking es que no tiene sentido estar encerrado en un laboratorio intentando inventar un nuevo proceso que mejore el producto o reduzca el costo, cuando ese proceso ya existe. Se usa para mostrar qué procesos son candidatos para mejora continua y cuales requieren cambios mayores. Factores como: compromiso hacia la calidad total, orientación al cliente, desempeño financiero, conducen a que muchas compañías utilicen este instrumento, Goetsch & Davis (1997).

El actual mundo competitivo no permite tiempo para la mejora gradual en áreas en las que la organización está muy atrás. El benchmarking le puede indicar dónde está con respecto a prácticas y procesos reconocidos en su clase, y cuáles procesos deben ser cambiados. Este aporta un modelo mejor en su clase para ser adaptado, o mejorado, apoya la calidad total al dar los mejores medios para la mejora rápida, significativa, de procesos o prácticas.

Al igual que otras herramientas, este persigue aumentar los niveles de eficacia y eficiencia de una organización. Según Martín, Sonia (2004) los estudios de benchmarking de manera general aportan:

- ✓ un conocimiento de cómo estamos desarrollando un proceso o función: implican la definición de procesos y la identificación de su o sus "propietarios" (aquella persona o personas responsables de su realización),
- ✓ un elemento de motivación del personal: es imprescindible que, en el grupo de trabajo que se forma para llevar a cabo el estudio de *benchmarking*, se implique el personal responsable del proceso a analizar, no sólo porque es quien mejor lo conoce, sino porque su participación es fundamental para la posterior puesta en marcha de cambios en dicho proceso,
- ✓ una referencia externa (proceso exógeno) o interna de cómo lo están haciendo otros, por comparación de datos o indicadores de resultados,
- ✓ lo más importante, un conocimiento de otras prácticas de trabajo.
- ✓ Facilita que aportaciones o resultados del estudio (las buenas prácticas) sean más fáciles de poner en marcha porque el personal está motivado (ha analizado su forma de hacer y ha visto cómo lo hacen otros), se obtienen referencias del exterior, de otras prácticas que son factibles, por lo que la organización no camina a ciegas.

Los estudios de benchmarking facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia, es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve. Aunado a lo anterior, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, esto hace de él una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario, Spendolini (2005).

Es una herramienta útil pues permite el aprendizaje y aplicar lo aprendido directamente a los problemas de la institución, constituye un apoyo firme para la toma de decisiones al facilitar que éstas se formulen con bases objetivas y verificables, al establecer estándares con los cuales compararse.

### **1.3. Análisis bibliométrico del Benchmarking universitario**

Al realizar la búsqueda se obtuvieron 3,946 documentos según el criterio TITLE-ABS-KEY ( benchmarking AND university ), en la base de datos de Scopus, 2023. Pero si la búsqueda se refina más según los criterios TITLE ( benchmarking AND university ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ), se reduce la lista a 89 artículos científicos, eliminando 3860 documentos que no cumplen con este último requisito. A través del software Vosviewer se identificaron 316 autores, de los cuales, con más de 10 citaciones por documento, se reconocen 121 (Figura 3).

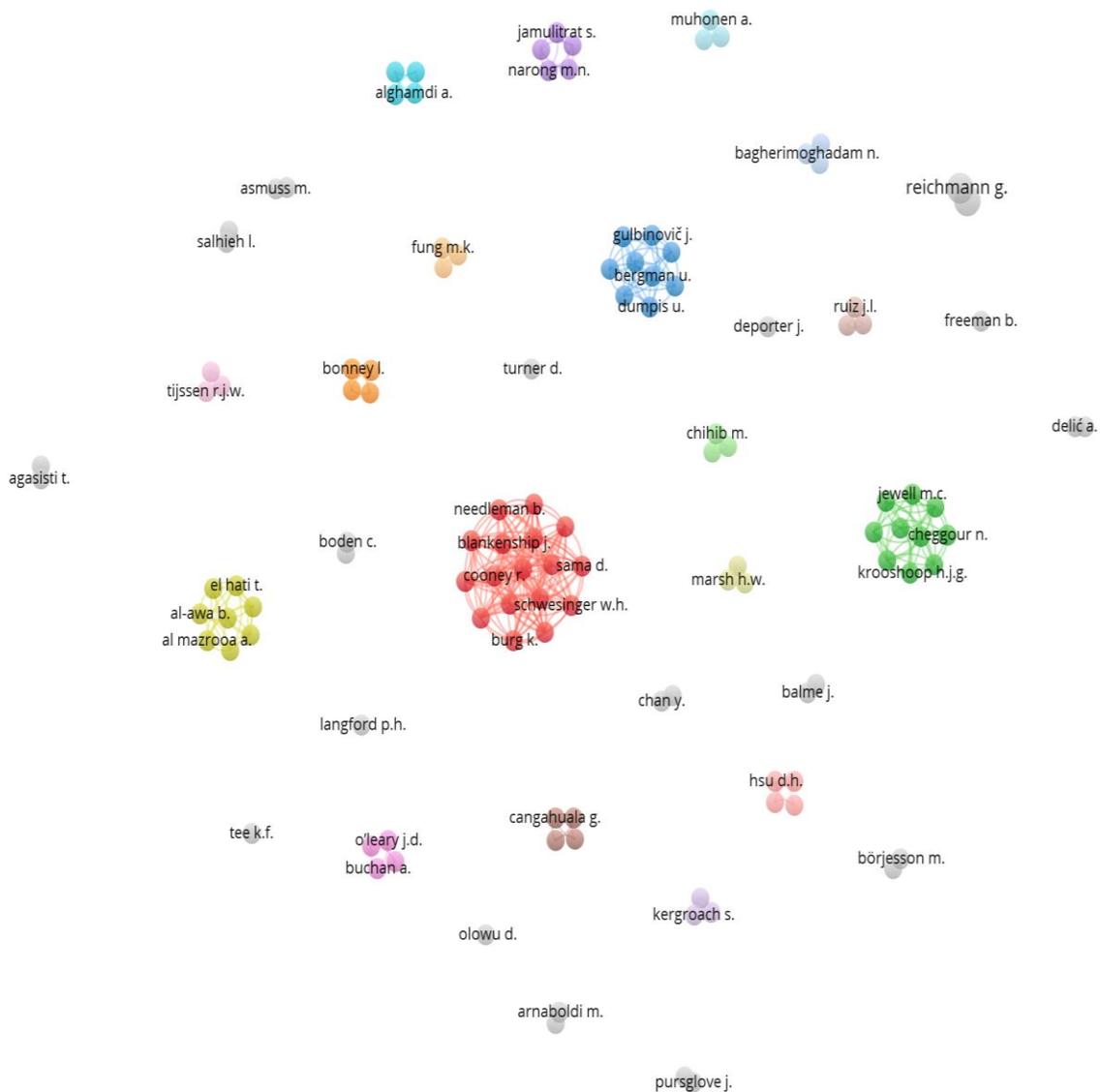


Figura 3. Principales autores.

Fuente: Vosviewer

Aplicando los mismos criterios de citación las 231 organizaciones según afiliación de los autores que investigan el tema, se reduce a 92 (Figura 4), siendo 11 las más importantes (Figura 5) correspondientes al clúster rojo.



Figura 4. Principales Instituciones que investigan benchmarking universitario.

Fuente: Vosviewer

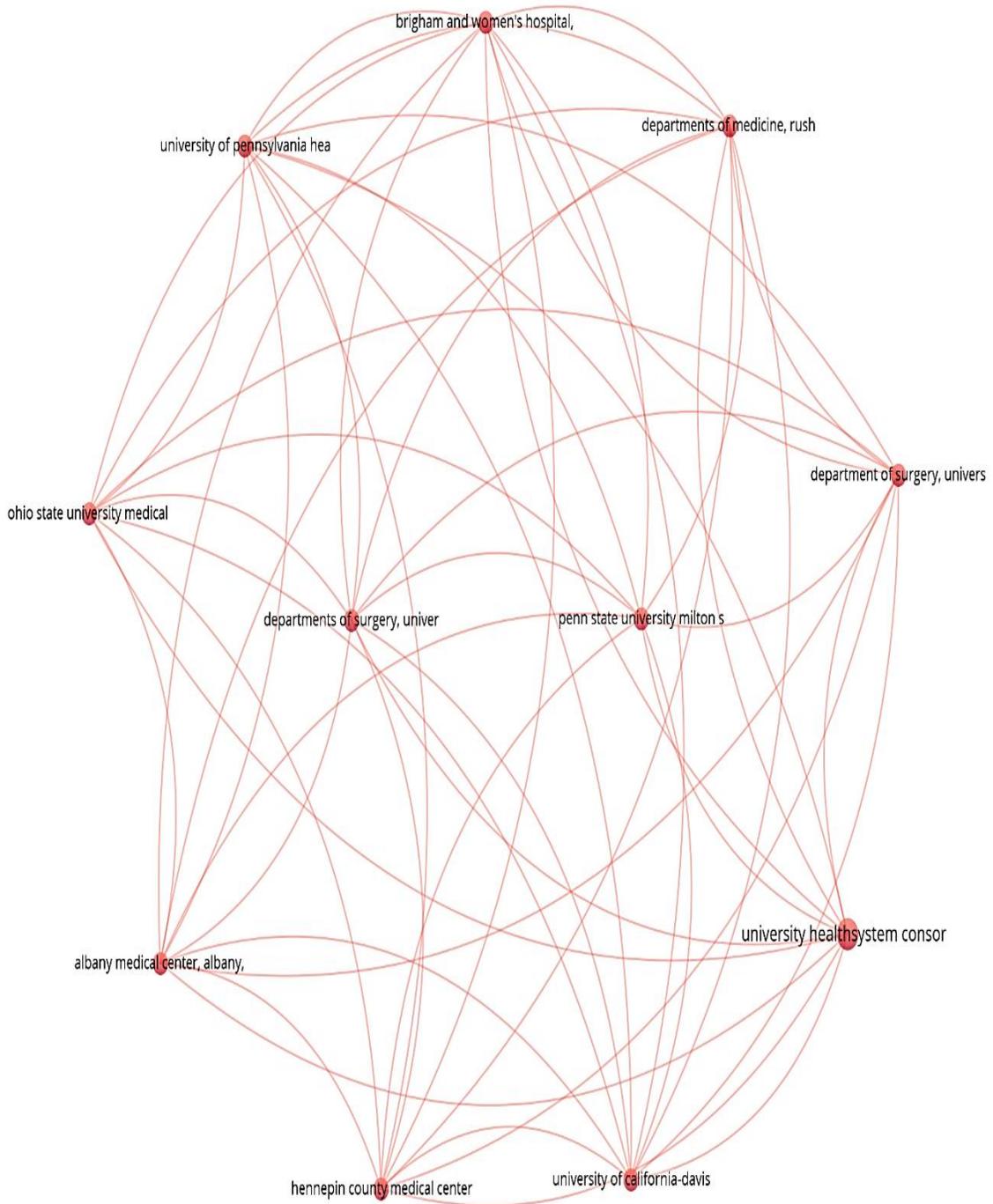


Figura 5. Clúster de las instituciones más importantes que investigan benchmarking universitario.

Fuente: Vosviewer

Los países más importantes de 44 países se reducen a 10 con más de 5 artículos publicados, quedando Italia fuera de la red de publicaciones entre países (figura 6). Los más importantes son Estados Unidos y Australia. Los principales autores (Figura 7), coinciden con que las palabras claves alrededor de Benchmarking en las universidades están alrededor de estudiantes y el sector, siendo más distante el desempeño (Figura 8).



Figura 6. Principales países que investigan benchmarking universitario.

Fuente: Vosviewer

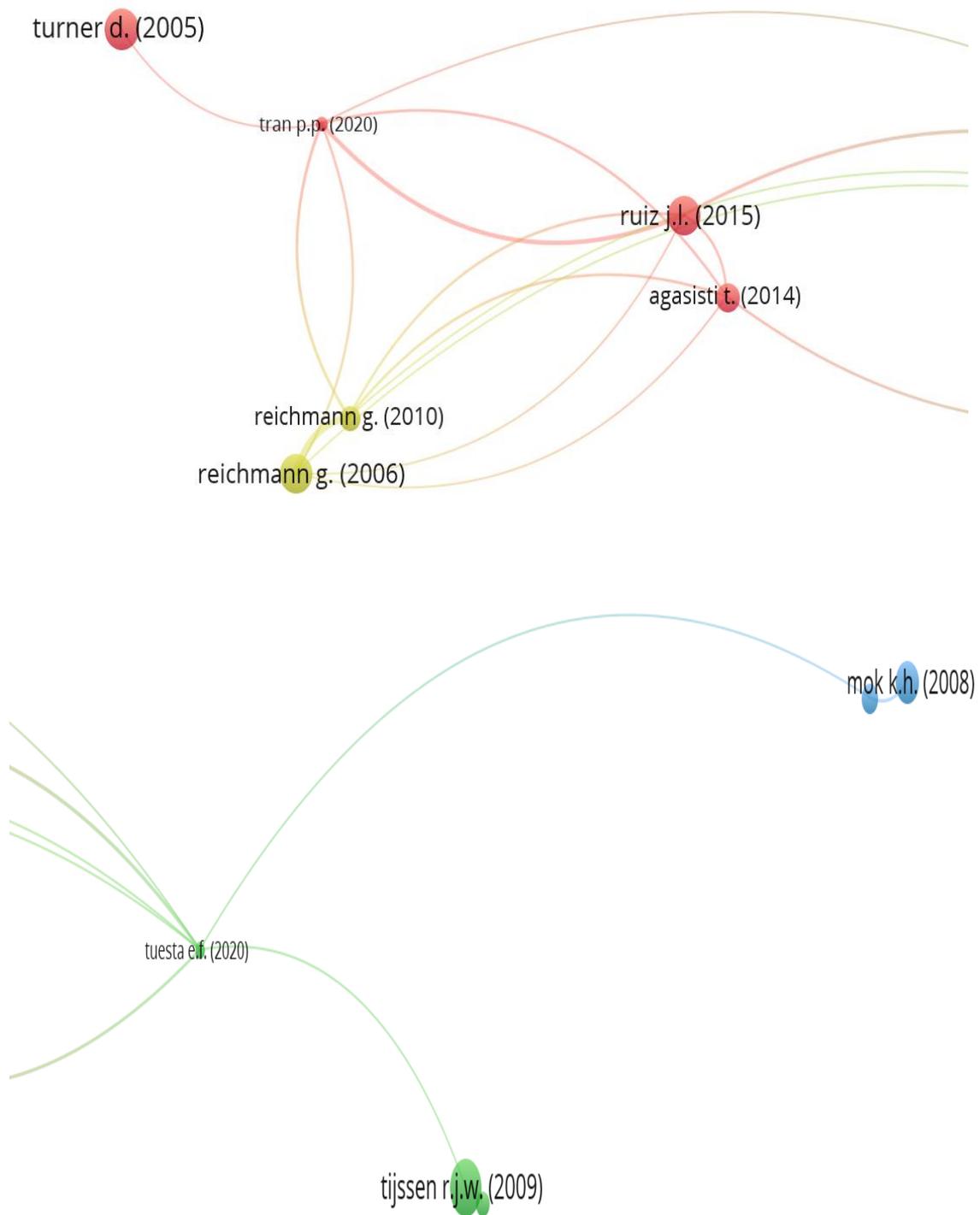


Figura 7. Principales autores que investigan benchmarking universitario.

Fuente: Vosviewer

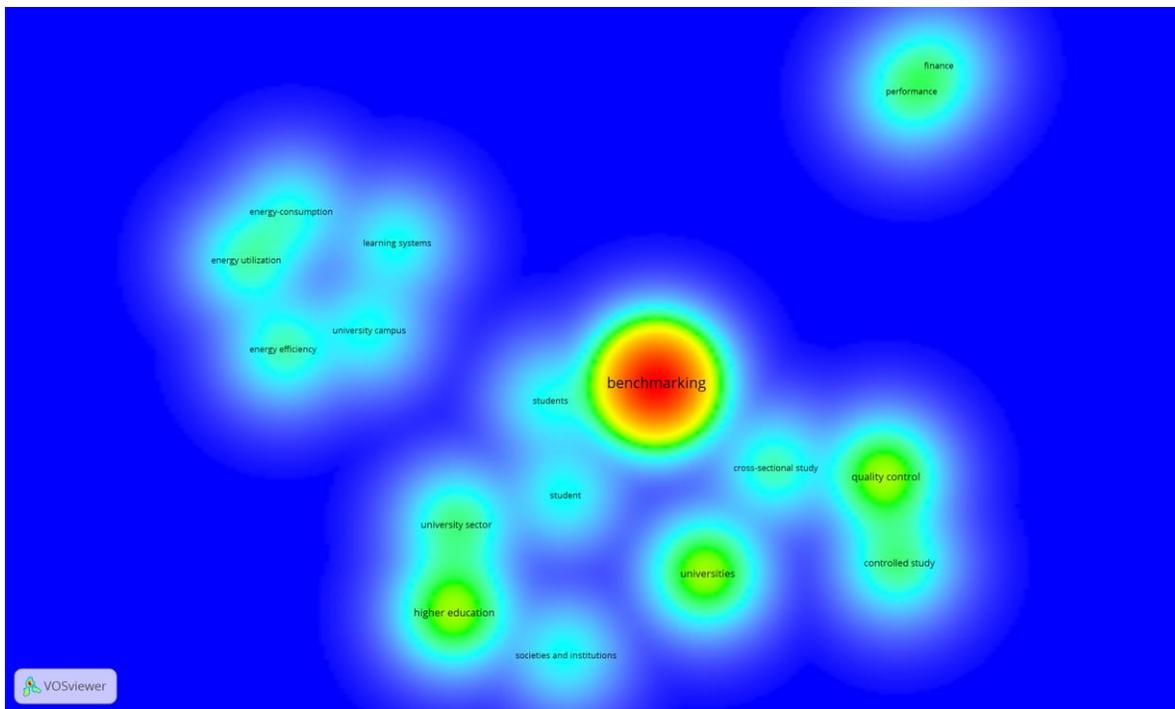
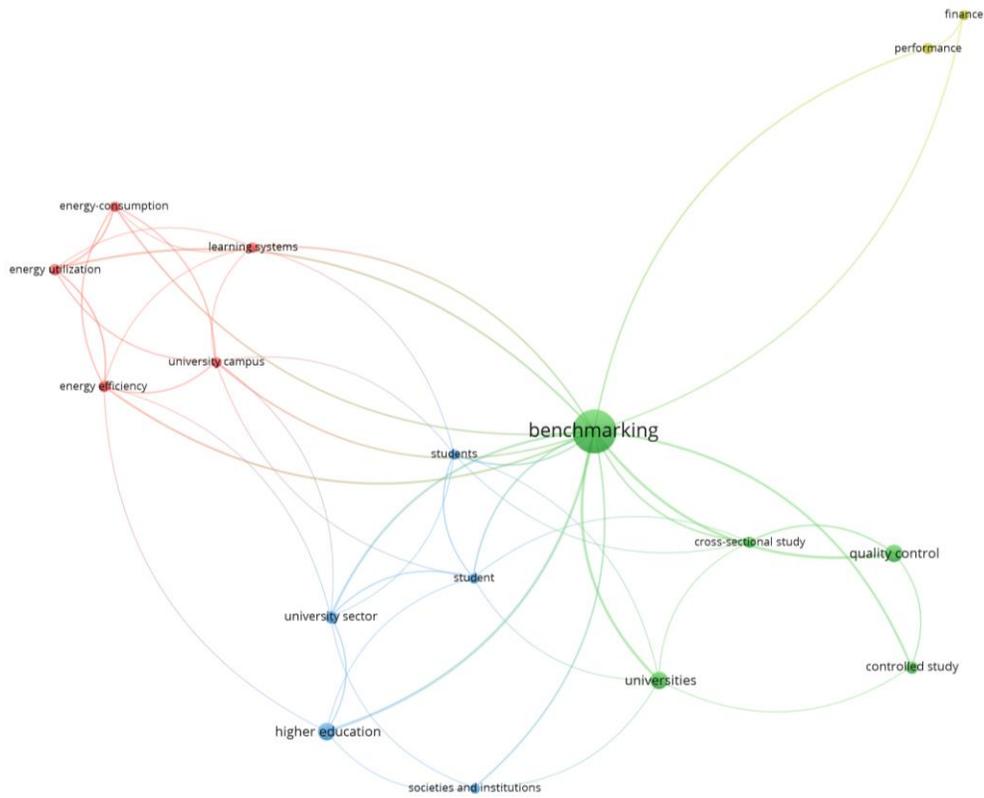


Figura 8. Co-ocurrencia y densidad de palabras claves sobre benchmarking universitario.

Fuente: Vosviewer

#### **1.4. Experiencias de benchmarking**

Es posible examinar en la consulta de los materiales publicados, estudios vinculados a los servicios bibliotecarios (León y otros (1997); Rodríguez y Aguilera (2000)), en ambos casos es aplicada la categoría de benchmarking interno.

Otra aplicación que realiza reseña al benchmarking es la propuesta de los especialistas cubanos Díaz & Col. (2003), quienes dotan a las entidades del MINTUR de un método de trabajo que permite elevar la eficiencia en la logística. Con el objetivo de desarrollar un modelo para el perfeccionamiento de la logística de almacenes en el turismo, propusieron la validación, generalización y perfeccionamiento de una modalidad cubana de benchmarking.

En otro estudio, Campins (2008) enmarca teóricamente al benchmarking como una técnica también utilizada por algunas empresas para evaluar un riesgo empresarial específico. Asume que la información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en la experiencia de otras organizaciones.

Profesores del Centro de estudios turísticos de la Universidad de la Habana (Lamoní (2005)), en textos docentes recogen elementos generales del benchmarking atribuyéndolo a la gestión de la calidad como una herramienta de mejora continua. Así como también es analizado en la medicina como herramienta de evaluación (Cárdenas (2005)).

Los estudios sobre la educación comparada (Massón y otros (2006)), aunque no lo denomina benchmarking, constituyen también ejemplos de su aplicación en Cuba. El objetivo de esta ciencia de la educación parte de una comunidad científica, organizaciones u organismos que transforman las prácticas educativas tradicionales, en base a presupuestos teóricos y metodológicos desarrollados en el contexto nacional y de otros países. La propuesta analiza positivamente, el estudio histórico del objeto, de los problemas, corrientes y tendencias de las prácticas educativas y el análisis de los sujetos que participan.

Orientado a la educación tiene una vigencia muy reciente. En el campo de la gestión universitaria, está considerado como una de las más recientes herramientas de gestión que las instituciones de educación superior se animan a aplicar buscando entender y evaluar sus prácticas y desempeños de manera que los ayuden a promover su desarrollo.

El desarrollo de su aplicación en los procesos educativos se debe, por un lado, a la necesidad que tienen las organizaciones universitarias de desarrollar su capacidad para revisar y evaluarse en todos sus niveles y en todas sus funciones, como consecuencia de los diversos cambios ocurridos en los entornos universitarios. Por otro lado, últimamente ha aumentado el número de universidades que se han comprometido con la realización de programas de mejoramiento continuo.

Según Mindreau (2000) los enfoques que han primado hasta la fecha han tenido como denominador común el mirar la organización por dentro e ir mejorando los procesos o actividades. A este enfoque se ha añadido una perspectiva muy valiosa: encuadrar los proyectos de mejora dentro de una planificación estratégica. Los instrumentos que se han venido utilizando en el mejoramiento de la institución universitaria han sido las autoevaluaciones, y las evaluaciones como parte de un programa de acreditación externo.

El benchmarking universitario, como se ha dicho líneas arriba, avanza un paso más en el proceso de mejora continua pues busca la calidad de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan, a partir de la realización de evaluaciones comparativas y el aprendizaje con otras instituciones universitarias u otro tipo de organización que tengan experiencias excelentes.

Su categoría interna se puede aplicar a departamentos académicos, escuelas o entre unidades administrativas y de servicios de una universidad. Las universidades podrían tomar en comparación un área estratégica o de resultado clave, así como la propia estrategia institucional, ya que, al compararse con prácticas de excelencia reconocida, la universidad aprende, mejora y gana prestigio ante la comunidad.

Cuando este se realiza de manera colaborativa se logra una relación de contribución entre las partes que intervienen donde todos ganan en aprendizaje organizacional. Esto es importante para la institución universitaria, no sólo porque los flujos de colaboración, bajo determinadas circunstancias son bastante frecuentes en las universidades, sino porque el sistema universitario, como un conjunto, requiere de este tipo de mecanismos para lograr su mejora y aumentar su prestigio. La colaboración se puede dar a nivel individual, como a nivel institucional.

Aplicado a la educación superior ha sufrido una serie de transformaciones que van desde formas muy rudimentarias hasta enfoques bastante desarrollados. Jackson y Lund (2000) plantean que la forma más incipiente de hacer benchmarking de los procesos educativos se ha basado en la comparación de las propias actividades o prácticas contra una serie de datos, especificaciones u otro tipo de información que permiten identificar las diferencias que se presentaban en el desempeño.

Mindreau (2000) plantea que las organizaciones universitarias comenzaron a desarrollar procesos de autoevaluación para lograr mejoras o buscar una acreditación dentro del sistema universitario. El desarrollo de esta práctica ha llevado a aplicar una especie de benchmarking donde la evaluación comparativa se guía por criterios de desempeño establecidos en los modelos de los premios de calidad o por las nuevas perspectivas e ideas de uno o más informantes individuales.

Jackson (2000) afirma que en este tipo de benchmarking los juicios comparativos eran hechos sobre las experiencias e impresiones, más que a partir de una información explícita y sistemática que permitiera la comparación de lo hecho. La mejora en el conocimiento y entendimiento del benchmarking lleva a una tercera forma, más progresista, de hacer evaluación comparativa a partir de un ejercicio de colaboración. Esto implica la participación de socios colaboradores, que recogen y comparten la información de las evaluaciones e identifican las mejores prácticas internas o externas de una organización universitaria o de diferentes tipos de organizaciones.

Recientemente se han desarrollado otras formas de hacer benchmarking. Una de ellas es el fomento de la divulgación de las mejores prácticas del quehacer en la educación superior con la finalidad de promover la innovación y el mejoramiento en áreas específicas. Una de las maneras de hacer aprendizaje organizacional en las universidades, muy generalizada en los últimos años, ha sido la utilización del benchmarking sobre políticas y prácticas que desarrollan un conjunto de universidades, Martínez (2000).

Los resultados alcanzados sirven para hacer las evaluaciones comparativas entre ellas y, además, pueden servir de referencia para cualquier universidad que no ha intervenido en la investigación.

Sanyal (1995) presenta los resultados de un proyecto de investigación de evaluación comparativa, realizado por encargo de la UNESCO en los primeros años de la década de los noventa. El desarrollo del tema se sustentó en la información base sobre los cambios que ocurrieron en la gestión de las universidades de varios países entre los años 1989-1994. El objetivo central del proyecto de investigación fue: conocer la efectividad gerencial de las instituciones de educación superior frente a las nuevas demandas que se les presentaban, identificar los factores y las estrategias asociados con el éxito de la innovación y el cambio, así como los obstáculos que se debieron superar.

Se buscaba también que el estudio permitiese a las universidades de países en desarrollo tener como referencia, para una evaluación comparativa, los beneficios experimentados por otras universidades y de acuerdo con sus propias realidades y necesidades adecuarlos y aplicarlos. En el estudio intervinieron países como: Estados Unidos de América, Canadá, Holanda, Australia, México, Chile, Francia, Alemania, China, entre otros. Un auténtico caso de benchmarking de la gestión universitaria a nivel internacional.

Según referencias expuestas en Mindreau (2000), el premio de la calidad Malcolm Baldrige viene identificando y recompensando prácticas de gestión en organizaciones comerciales desde 1987. En la actualidad la European Foundation for the Quality Management (EFQM) y La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) han incorporado el benchmarking dentro de uno de los criterios de la evaluación y se ha considerado la categoría de Educación para optar a los premios correspondientes. Las universidades europeas están asumiendo el reto de la responsabilidad social y de un mejor desempeño académico y gerencial que hace suponer que llevará al crecimiento, dentro de las instituciones educativas de nivel superior, del benchmarking y de otras herramientas de evaluación y de actividades relacionadas con la mejora.

En Cuba a causa de la importancia del tema desde el punto de vista conceptual y práctico –y teniendo en cuenta los beneficios que reporta– se decidió realizar una investigación de benchmarking en el Sistema de Información de la Universidad de La Habana. Este fue recogido como la primera experiencia cubana al respecto y sentaron las bases para su posterior difusión.

La mayoría de las experiencias publicadas en Cuba se han asociado fundamentalmente a la gestión logística, los sistemas de información y el turismo.

## CONCLUSIONES

La revisión teórica realizada sobre el benchmarking universitario permite revelar la necesidad de adaptar las formas de análisis y proyección de la gestión de las IES, como respuesta a la complejidad y el dinamismo adquirido por el entorno y orientarla a la pertinencia, el impacto, la optimización, el perfeccionamiento y la mejora continua de sus procesos en función de lograr con calidad su encargo ante la sociedad a la que se deben. Cabe destacar que el índice de búsqueda de este tema en internet ha disminuido en los últimos 5 años (Figura 9).



Figura 9. Tendencias de las búsquedas de Benchmarking en google en los últimos 5 años

Fuente: Google Trends.

El benchmarking sugiere mejorar a partir de aquellos que aplican prácticas de excelencia y son reconocidos como líderes. En los distintos modelos y metodologías consultados no existe un consenso sobre la presencia de algunos componentes, sin embargo, existen otros que se hacen indispensables de utilizar. A partir de ellos, así como el contexto donde se utilizará será abordado el procedimiento de benchmarking propuesto. Las universidades cubanas han tenido que responder con una gran dosis de flexibilidad para adaptarse a un entorno con grandes transformaciones, es por ello que en su perfeccionamiento y la mejora continua de su gestión, puede resultar de gran utilidad el benchmarking, ya que permite emprender procesos de aprendizaje a través de la comparación con lo más avanzado, y contribuye a mejorar los procesos propios con el intercambio de experiencias y el conocimiento de formas de desempeño de referencia.

## APÉNDICE 1. DEFINICIONES DE BENCHMARKING.

No.	Autores	Definiciones
1.	Camp (1993)	Proceso continuo de medir nuestros productos, servicios, y prácticas contra nuestra competencia o compañías líderes; es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.
2.	Karlöf y Östblom (1993)	Proceso sistemático y continuo para cotejar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.
3.	David T. Kearns (2007)	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o contra aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”
4.	Robbins & Coulter (2005)	Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño organizacional
5.	Spendolini (2005)	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 las mejoras organizativas
6.	Valls Roig (1995)	Proceso de gestión continuo que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa mediante el cual se logra la supervivencia corporativa a largo plazo, garantizando la excelencia y el liderazgo.
7.	Damelio (1995)	Proceso de mejora utilizado para descubrir e incorporar las mejores prácticas en las operaciones de la organización, preferido para identificar y entender los elementos o causas de rendimientos superiores o de clase mundial en el trabajo particular de un proceso.
8.	Harrington (1996)	Es un interminable descubrimiento y aprendizaje de experiencias de identificar y evaluar los mejores procesos y rendimientos, en orden de integrar estos a los procesos actuales de la organización, para incrementar la eficiencia, eficacia y adaptabilidad. Promueve la forma sistemática de identificar productos, servicios, procesos y prácticas superiores.
9.	Bogan y English (1994:4)	Proceso de investigación y descubrimiento que enfatiza los procedimientos de operación como aquellos aspectos de gran interés y valor y que pueden aplicarse a muchos niveles de la organización y en diversos contextos.
10.	Mc Donald y Tanner (2006)	Es la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización
11.	Goetsch y Davis (1997)	Proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria.
12.	Finnigan (1996)	Proceso sistemático y continuo que requiere, entre otras cuestiones, una preparación cuidadosa, objetivos claros, planes estratégicos, trabajo de equipo, análisis de información y disciplina para llevar a término un proyecto

13.	Wilson Main	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas industriales, con los competidores más difíciles o con aquellas empresas a las que se reconoce como líderes
14.	Viedma (2001)	Proceso sistemático y continuado que emprende una empresa concreta para aprender de las mejores a nivel mundial mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos, estrategias
15.	APQC	Proceso de evaluación continuo y sistemático; mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su desempeño.
16.	Arévalo y Cerro (2004)	Proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente, cuyo fin es la optimización de los resultados, de los logros de la organización. Consiste en aprehender, adaptar e implantar métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones.
17.	Rodríguez (2004)	<i>...es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas que sistematizan la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad alcanzados en la firma propia en comparación con los resultados de los mejores competidores - en referencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes...</i>
18.	Boxwell (1995)	<i>Es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros-aprendiendo cuánto y quizás lo más importante aprendiendo cómo.</i>
19.	Kotler y Armstrong (2001)	<i>Proceso de comparar los productos y procesos de la compañía con los de la competencia o con compañías líderes de otras industrias a fin de encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño.</i>
20.	Kotler y Kevin (2006:349)	<i>Es el estudio de las empresas con mejores prácticas con el fin de mejorar el desempeño propio.</i>

## CAPÍTULO 2

### DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE GUANTÁNAMO

---

#### **RESUMEN**

A partir del problema científico a resolver y de los principales aspectos presentados en el proceso de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, en el presente capítulo se expone un procedimiento alternativo que identifica, conduce y propone conceptualmente una solución al problema planteado, desde una óptica que promueve mejoras específicas a partir de la instrumentación del benchmarking con vista al perfeccionamiento de la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Guantánamo, Cuba, atendiendo sus particularidades y potencialidades.

*Palabras claves:* Método, estrategias, procedimiento

#### **ABSTRACT**

Based on the scientific problem to be solved and the main aspects presented in the process of construction of the theoretical-referential framework of the investigation, this chapter presents an alternative procedure that identifies, conducts and conceptually proposes a solution to the problem posed, from a perspective that promotes specific improvements from the implementation of benchmarking with a view to improving the management of the Faculty of Economic Sciences, of the University of Guantánamo, Cuba, taking into account its particularities and potentialities.

*Keywords:* Method, strategies, procedure

---

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy es reconocido que el desarrollo de la Educación Superior constituye un importante instrumento para poder alcanzar niveles aceptables de desarrollo humano. Una de las preocupaciones fundamentales de la mayor parte de los países, es el mantenimiento, mejoramiento y garantía de la calidad de la Educación Superior. Mejorar la calidad de la educación resulta desafío para los países del mundo. Las organizaciones universitarias se encuentran bajo diferentes tipos de presiones, que condicionan su gestión; los sistemas educativos están afectados por ese mayor dinamismo y complejidad de la realidad social. Se revisan y modifican enfoques y modelos tradicionales de gestión universitaria, así como las capacidades de los actores, gestores y usuarios de dicha gestión.

La sociedad moderna cada vez más globalizada, se caracteriza por el auge de la innovación tecnológica, la información y la comunicación, lo que impone a las políticas educacionales y a la dirección universitaria altas exigencias. Es por ello por lo que, dichas políticas han dejado de ser acontecimientos excepcionales, y se han convertido en procesos de continuo ajuste y mejora para atender las nuevas exigencias, en aras de perfeccionar y/o mejorar la calidad del proceso de educación desde una perspectiva más integradora.

Para lograr los fines que se les exigen a las universidades es imprescindible desarrollar las capacidades de dirección y organización, realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño de sus principales directivos y del resto del personal, de ahí que se demanda una organización que potencie iniciativas, que optimice recursos y no los derroche en retrasos del servicio y trámites documentales, Cordovés (2008).

La constitución del Ministerio de Educación Superior en Cuba fue la primera medida encaminada al aseguramiento de la calidad en el nivel superior de enseñanza y la expresión de que ello se constituía en el pilar más sólido de una política educacional dirigida a la preparación integral de los ciudadanos para su desempeño en la sociedad, J. A. N. (2010).

A partir del año 2000 profundas transformaciones tuvieron lugar dentro del sistema de educación superior cubano, estas han estado fundamentalmente dirigidas a extender las posibilidades y oportunidades de acceso a las universidades a los sectores menos favorecidos de la sociedad, como resultado de una concepción general que busca elevar los niveles de equidad y justicia social.

Ampliar el acceso a los estudios universitarios para lograr mayor igualdad entre todos los ciudadanos ha representado enormes retos tanto académicos como sociales, y han tenido que ser abordados con mucha creatividad en el afán de garantizar calidad en esta masificación de la nueva universidad. Dentro de estos procesos de grandes transformaciones se crea la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), en el curso escolar 2003-2004, al trasladarse la carrera de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Pedagógico para el Centro Universitario de Guantánamo.

Se inicia con la responsabilidad de formar contadores para el territorio más oriental de Cuba, en sus modelos tradicionales, curso regular diurno (CRD) y curso regular para trabajadores (CPT). La FCE es un centro de educación superior cubano y en correspondencia con los nuevos desafíos para la educación, ha asumido el reto de elevar la calidad en todos sus procesos sustantivos: Formación Profesional, Posgrado, Investigación y Extensión Universitaria; con el objetivo de formar profesionales altamente competentes capaces de dar respuesta a las necesidades del país.

Esta tiene elaborado su Plan Estratégico para el periodo septiembre 2011 diciembre de 2012, sustentado en los acuerdos del VI Congreso del PCC, la Conferencia Nacional del PCC y el 50 Aniversario de la Reforma Universitaria, motivaciones fundamentales para el trabajo, en concordancia con la implementación de los lineamientos de política económica y social garantizando una adecuada contextualización a su realidad.

La implementación de este diseño estratégico en sus 4 ARC y sus 12 objetivos se expresa a través de los resultados a alcanzar, en los criterios de medida y los indicadores correspondientes, el cumplimiento de las acciones y los cambios que se esperan lograr.

Entre sus metas para el año 2015, está solicitar la acreditación de la carrera Contabilidad y Finanzas. En función de ello tiene elaborado un Plan de Mejora en correspondencia a sus principales debilidades con vistas a alcanzar los requisitos para pedir la acreditación. Al consultar los Informes del año 2009 y 2012 para la Evaluación Externa de la carrera, se puede observar cómo se mueven las principales fortalezas y debilidades de la institución en este período de tiempo.

Desde el año 2009 hasta el presente, a pesar de haberse elaborado los correspondientes planes de mejora y fijado los objetivos para ir avanzando según lo requerido, aún no se

alcanzan los niveles de eficacia deseados. Se ha verificado a partir de las visitas integrales, auto evaluaciones anuales de la carrera y la evaluación institucional de febrero 2009, que el cumplimiento de los planes de mejora ha permitido que la carrera de Contabilidad y Finanzas se haya planteado acciones -básicamente en lo referido a la formación doctoral del claustro en especialidades afines a la Economía, la Contabilidad y las Finanzas- con vistas a solicitar la acreditación de la carrera en el 2015 cumpliendo con el requisito de doctores necesitado.

Sin embargo, en el diagnóstico realizado para la autoevaluación de la carrera en marzo del 2012 aún persisten debilidades que se arrastran de un período evaluativo a otro. Entre ellas se tienen las siguientes:

1. Los resultados de la formación de doctores en las áreas de las disciplinas del ejercicio de la profesión, no alcanzan la eficacia requerida.
2. El grueso de las publicaciones de los docentes en revistas de referencia no se encuentran incluidas en los grupos 1 y 2.
3. Es limitada la vinculación de estudiantes a los grupos científicos estudiantiles.
4. Insuficiente protagonismo estudiantil que alcanza su mayor expresión en el débil funcionamiento de la FEU.
5. El sistema de incentivos y premiaciones que se aplica no cumple las expectativas de los trabajadores.
6. No se aprovecha al máximo el trabajo con el movimiento de alumnos ayudantes.
7. A pesar de los esfuerzos no se han logrado concretar proyectos nacionales ni internacionales de corte empresarial y contable financiero.
8. El impacto que se logra con las investigaciones aun no satisface las exigencias y expectativas del sector empresarial guatemalteco.
9. La institución no cuenta con biblioteca, ni gabinete metodológico que contribuya a la consulta de bibliografía de la especialidad.

Esto conduce a la necesidad de aplicar herramientas de dirección como solución permanente, integral y sistemática a limitaciones de la actual gestión expresadas en la persistencia de un grupo de factores que atentan con el posible logro de las metas de la facultad.

A partir de la situación descrita se determina el siguiente problema científico: La permanencia de un grupo de limitaciones en los procesos sustantivos de la FCE, repercute en el desarrollo de sus potencialidades para lograr mayor pertinencia e impacto en la comunidad universitaria.

Definiéndose como objeto de la investigación: La gestión universitaria.

Según Arévalo (2004) múltiples han sido las investigaciones que han aportado un significativo referente teórico a aquellos que se han empeñado en encontrar en su actividad diaria las vías más acertadas para lograr que la gestión universitaria transite hacia estadios superiores. Esta se ha abordado desde varios enfoques. Algunos la dividen en procesos tales como: dirección de los procesos universitarios, gestión económico –financiera, gestión de calidad, gestión de comercialización de productos/servicios universitarios, gestión logística y gestión de capital humano. Otros la han separado en procesos sustantivos, estratégicos y procesos asistenciales o de apoyo. También han sido considerados como procesos de pertinencia y de existencias, proponiendo como los procesos sustantivos de pertinencia, por su relación con la sociedad, los de formación; ciencia y técnica; y la extensión universitaria.

Indistintamente de la manera en que se traten, queda claro que para satisfacer su misión, la universidad cumple objetivos claves como la formación del profesional, la investigación científica, la educación de postgrado, y orienta acciones estratégicas dirigidas a la consolidación de la extensión universitaria, siendo estas las cuatro vertientes o pilares que sustentan con bases sólidas la evolución y madurez de la educación superior, constituyéndose así la gestión de estos procesos sustantivos en la base fundamental sobre la que descansa su gestión universitaria.

Teniendo en cuenta lo expuesto y para dar respuesta al problema se definió como objetivo: Diseñar un procedimiento de benchmarking como sustento para la mejora continua de los procesos sustantivos de la FCE.

Se declara campo de acción: El benchmarking en la gestión de los procesos sustantivos.

El benchmarking es una práctica de plena actualidad que gana relevancia en el marco actual de cambio acelerado al que están expuestas las organizaciones a diversos niveles. Según Silveira 2011 en el contexto de la economía cubana, este se presenta como una opción eficiente para mejorar continuamente el desempeño a través de las buenas prácticas. Su

vínculo indisoluble con la gestión de la calidad total y los restantes modelos de gestión (...) incrementan la utilidad y necesidad de su aplicación.

Es por ello por lo que con vistas a cumplir el objetivo y solucionar el problema se parte de la siguiente hipótesis de investigación: Establecer un procedimiento de benchmarking como sustento para la mejora continua de los procesos sustantivos de la FCE, podría contribuir a reducir sus limitaciones y elevar su actual desempeño en el tránsito hacia la excelencia universitaria. Serán desarrolladas las siguientes tareas investigativas:

- Fundamentar gnoseológicamente la gestión universitaria y el benchmarking como sustento para la mejora continua de la gestión de la FCE.
- Diseño del procedimiento, como base para instrumentar buenas prácticas en los procesos sustantivos.
- Valoración de la factibilidad y pertinencia del procedimiento propuesto.

Para realizar el trabajo se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

Métodos teóricos.

Los métodos del nivel teórico utilizados son: el analítico-sintético, el hipotético-deductivo y el histórico-lógico, los mismos permitieron explicar, producir e interpretar el material fáctico, y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

- Histórico-Lógico: para la caracterización y ordenamiento lógico de las bases teóricas-conceptuales del objeto de estudio y campo de acción.

- Hipotético-Deductivo: para la construcción de la hipótesis y establecer la relación entre las diferentes categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

- Análisis-Síntesis: para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo.

Métodos empíricos: Estos se asociaron a los procedimientos que permitieron obtener la información necesaria directa de la realidad.

- Observación: Se establece como instrumento ineludible para evaluar el estado actual en la identificación del problema, la apreciación de los cambios en la educación superior cubana y el necesario perfeccionamiento de la gestión universitaria.

- Entrevista: se utiliza con el objetivo de enriquecer y completar información en la investigación a realizar, mediante el diálogo con personas expertas y conocedoras del objeto y el campo de investigación.

- La Dinámica de Grupos (Talleres): Para establecer valoraciones colectivas en los diferentes componentes que conforman la propuesta de diseño, a través de la contribución de directivos y expertos con criterios que refuercen los fundamentos teóricos y prácticos para la aplicación del benchmarking.

- El Análisis Documental: Facilita la revisión de la información disponible en relación con los procesos universitarios en su desarrollo actual y establecer las posibles comparaciones que permitan determinar la existencia de buenas prácticas inspiradoras en la Universidad de Guantánamo en función de su adaptación y aprendizaje.

Constituye un aporte práctico de esta investigación, el procedimiento de benchmarking para la Facultad de Ciencias Económicas, ajustado a sus características específicas, independientemente de que su utilización puede ser considerada por otras Instituciones de Educación Superior, para promover procesos de mejora continua encaminados al aseguramiento de la calidad en el nivel superior de enseñanza y con ello a la preparación integral de los ciudadanos para su desempeño en la sociedad.

Para dar respuestas a los objetivos planteados, la investigación se estructura en dos capítulos con sus epígrafes correspondientes. En el primer capítulo se aborda la teoría relativa al tema tratado en la investigación. En el segundo se presenta el diseño del procedimiento de benchmarking y la valoración de su factibilidad para la mejora continua de los procesos sustantivos de la FCE. La investigación se complementa con las conclusiones y recomendaciones. Los antecedentes de la Facultad de Ciencias Económicas, en lo adelante FCE, proceden del año 1978, con la creación del Departamento de Contabilidad y Finanzas en la Filial Universitaria de Guantánamo, adscrita a la Universidad de Oriente. En sus inicios la actividad docente se basa en formar contadores para el territorio más oriental de Cuba, correspondiente a la Educación a Distancia, luego el Curso para Trabajadores y hacia finales de la década de los ochenta inicia con el Curso Regular Diurno.

En el curso escolar 2003-2004, se crea como facultad, al trasladarse la carrera de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Pedagógico para el Centro Universitario de

Guantánamo hoy Universidad de Guantánamo, coincidiendo con la apertura de la misma en la Universalización. En el curso 2010-2011 se le incorpora la carrera de Ingeniería Industrial en continuidad de estudios, procedente de la antigua SUM Guantánamo.

Su misión es ser una facultad que se destaca en la formación integral de profesionales de las ciencias económicas con alto impacto en la ciencia, la innovación y cultura tecnológica, con un claustro que consolida el desarrollo sostenible demandado por la sociedad mediante la formación con calidad y continua de profesionales comprometidos con la revolución y la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido. Hasta octubre de 2012 tiene una plantilla de 58 trabajadores, de ellos 9 no docentes, 1 adiestrado y 48 docentes. Están contratados 28 profesores a tiempo parcial. La dirección de los procesos está a cargo de 8 cuadros, el decano, 3 vicedecanos, 3 jefes de departamento, 1 secretaria docente. Para cumplir su misión actualmente trabaja con una estructura organizativa mostrada en el (Figura 10).

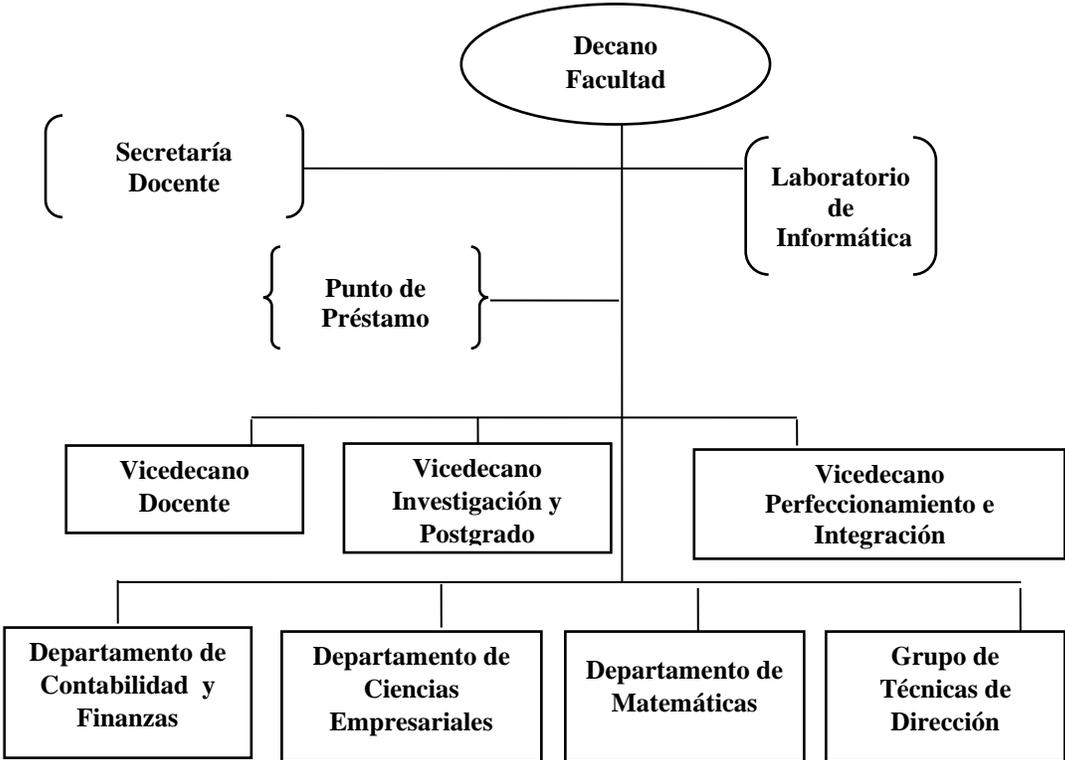


Figura 10. Estructura organizativa de la FCE

Fuente: Elaboración propia

La matrícula de la facultad en la sede central con fecha septiembre 2012 es de 728 estudiantes en la carrera Contabilidad y Finanzas, CRD 109, CPE 135, CPE escenario docente 308 y ED 176. En Ingeniería Industrial 52 estudiantes. Se cuenta con 8 cuadros de dirección, todos docentes, con un 75% (6) de mujeres al igual que jóvenes, el 25% (2) con categoría docente de Profesor Titular o Profesor Auxiliar, el 62,5% (5) con grado científico o título académico de MsC. y el 62,5% (3) nombrado por excepción, al no contar con la categoría docente requerida. “La formación universitaria implica procesos formativos continuos que involucran la participación de diferentes agentes y escenarios a que responden. El estudiante y el profesor universitario no sólo asumen un compromiso con la investigación y el estudio sino, que en este proceso se forma y crece personalmente”, Albornoz, O. (1996). Para dar respuesta a este proceso formativo se cuenta con 28 profesores a tiempo parcial contratados, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 2):

Tabla 2

Distribución de profesores a tiempo parcial por categorías

Clasificación según categorías		Profesores
<b>Docente</b>	Instructores	14
	Asistentes	13
	Auxiliares	1
<b>Grado Científico</b>	Másteres	4

Es una fortaleza la existencia de una Estrategia Maestra Principal, que deriva sus acciones hasta los Proyectos Educativos de Brigada y el ambiente de trabajo creado en torno a los departamentos docentes, permiten desarrollar una labor educativa y político-ideológica a tono con las exigencias actuales de perfeccionamiento de la Educación Superior Cubana. En el caso de los profesores a tiempo completo, está compuesto como se muestra en la tabla 3, para un total de 48 docentes:

Tabla 3

Distribución de profesores a tiempo completo por categorías

Clasificación según categorías		Profesores
<b>Docente</b>	Instructores	10
	Asistentes	14
	Auxiliares	20
	Titulares	4
<b>Grado Científico</b>	Masters	24
	Doctores	4

Se cumple al 100% con las asignaturas estipuladas en los planes de estudio vigentes, los programas de cada asignatura están orientados y cumplen con los objetivos propuestos y con el modo de actuación del futuro profesional. Considerando el enfoque de sistema que tiene el diseño y ejecución del trabajo metodológico se han establecido las acciones vinculadas con los diferentes niveles organizativos y de dirección del proceso docente que deben tributar a la formación integral del profesional en los diferentes tipos de curso.

Además, se realiza un amplio trabajo metodológico dirigido al perfeccionamiento sistemático y al incremento de las unidades docentes, con los organismos y para el desarrollo de lo académico, laboral e investigativo.

Se tiene estrechas relaciones con los OACE vinculados a la carrera, encaminados a dar solución a problemáticas del territorio y contribuyen a la calidad del componente laboral e investigativo. Las actividades metodológicas son desarrolladas por profesores de experiencia en la docencia y son evaluadas de excelentes, los profesores jóvenes manifiestan satisfacción con las actividades, estas están diseñadas de manera que tanto los colectivos de disciplinas, de año y de carrera y los resultados tributan a la formación de los profesionales.

Se trabaja en los proyectos educativos derivado de las motivaciones y aspiraciones de los estudiantes lográndose resultados en todos los escenarios, se logra además una estrecha

relación con todas las organizaciones estudiantiles, se trabaja en el cumplimiento de todas las misiones de carácter social organizadas por la comunidad universitaria.

Los estudiantes reconocen a sus profesores como ejemplos de educadores y muestran respeto por su preparación científica y técnica, lo que se evidencia en las encuestas realizadas.

Aunque se nota avances todavía es insuficiente el tiempo que dedica al autoestudio por parte de los estudiantes por lo que se trazan estrategias fomentar en ellos capacidades de autogestión del conocimiento.

A pesar de los esfuerzos realizados aún es insuficiente el protagonismo de la FEU, además de mostrarse bajos índices de promoción, generalmente en los dos primeros años de las carreras, muchas veces provocado por la poca motivación por la carrera en algunos estudiantes, lo que además implica bajas y solicitud de licencias.

La actividad científica de los docentes de la facultad se enmarca en lo fundamental en cuatro líneas de investigación: Gestión económica financiera, Desarrollo local, Ciencias de la Educación Superior, Gestión empresarial. Los resultados científicos logrados impactan en los municipios especialmente en el municipio El Salvador, articulado con el Proyecto de descentralización de iniciativa municipal del PNUD “Gestión integral de capacidades territoriales con una perspectiva programática de largo alcance para el desarrollo local del municipio El Salvador”.

En el 2011 fueron aprobados dos proyectos: por el CITMA el Proyecto de formación de recursos humanos “Formación de Doctores en Ciencias Pedagógicas” del departamento de Matemáticas y por el PDHL el Proyecto “Diplomado en gestión integral del desarrollo local” (Proyecto IMDL) del Grupo de Técnica de Dirección. Se ejerce el control al proceso de producción científica del colectivo, fundamentalmente a través de sesiones científicas en los departamentos docentes, en las que rinden cuenta los investigadores. En los planes de resultados se pacta lo que cada docente debe lograr y se chequean en las evaluaciones periódicas del desempeño profesional.

En cuanto a la actividad de postgrado, se realizan acciones en Cuba y en el exterior; entre las que se encuentran: docencia en la Maestría en Dirección, asesorías de investigación doctorales y de maestría; participación en defensas de investigación de maestría. Se colabora en las maestrías de: Ciencias de la Educación del Centro de Estudio de la Educación Superior,

en dos programas curriculares de formación doctoral en Ciencias Pedagógicas pertenecientes a las universidades de Holguín y a la de Ciencias Pedagógicas de Santiago de Cuba y en la Maestría en Dirección con claustro compartido de la Universidad de Oriente y con claustro propio en el estado de Portuguesa, Venezuela.

La FCE cuenta con una estrategia de formación doctoral hasta el 2015, sustentada en la necesidad de la acreditación de la carrera, debilidad principal identificada en la evaluación institucional de 2009. Aunque se realizan grandes esfuerzos el ritmo de la formación doctoral no se ajusta a las necesidades que demanda el desarrollo de la institución. Además, es insuficiente el impacto que se logra con investigaciones aplicadas en el sector empresarial, así como sus publicaciones en revistas de alta referencia.

A decir de Vecino Alegret (1994) “Quien no brinde hoy la atención y la prioridad necesaria a la extensión universitaria no solo está limitando el papel que le corresponde como alta casa de estudios, sino que no podrá librarse de ser severamente juzgado por la historia”. En este sentido se realizan acciones de extensionismo universitario como la introducción y generalización de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica a través de publicaciones, mediante su presentación en eventos territoriales y nacionales.

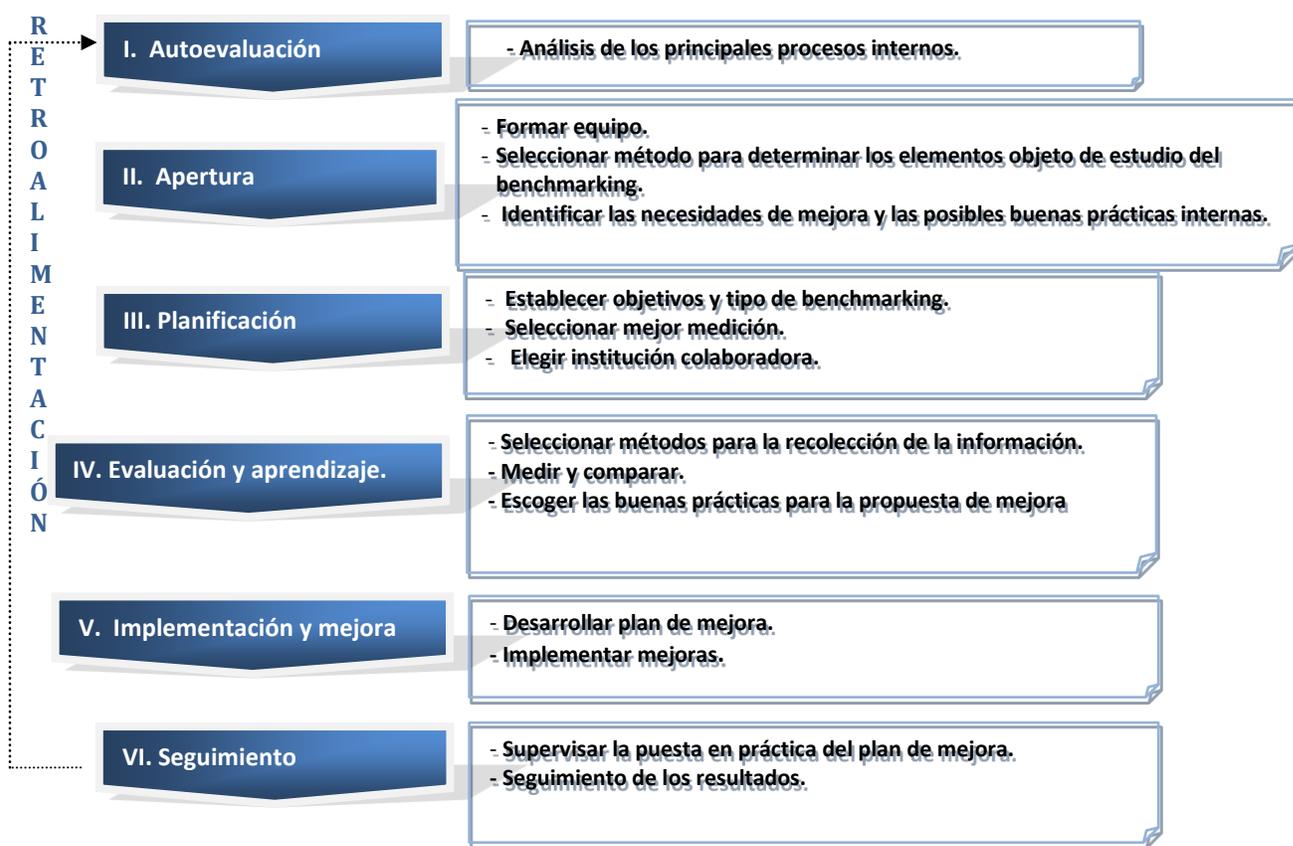
El movimiento de artistas aficionados es de excelencia y se presentan en todos los eventos convocados por la universidad. La práctica del deporte es activa y muestran gran interés por los deportes colectivos. La facultad se ubica dentro de las mejores de la universidad. Se participa en los proyectos extensionistas de Prevención de enfermedades de transmisión sexual, así como se desarrolla un proyecto comunitario en la comunidad de Río Guaso encaminado a elevar la cultura económica de los pobladores.

## **2.1. Concepción teórica del procedimiento de benchmarking**

Casi siempre el surgimiento de un procedimiento obedece al descubrimiento de un aspecto de la realidad o de una nueva solución de un problema; idea original que ha de ser detallada y desglosada en la formulación de este (Perazzo et al. (2002); Correa de Molina (2004)). La fundamentación teórica del benchmarking expuesta y analizada en el capítulo anterior permitió a la autora consolidar la idea de un procedimiento de benchmarking para contribuir a la mejora de la gestión de la FCE. La propuesta de diseño no intenta predeterminar algoritmos sino más bien, organizar formas de hacer, concentradas en varias

etapas, de manera que permita mayor comprensión y manejo, lo que facultaría a no verlo como un conjunto de requerimientos inalcanzables o como una suma de complejidades que harían dificultoso el logro de los objetivos propuestos.

En la propuesta (figura 11), se intenta reducir las limitaciones presentadas en los modelos y metodologías analizados anteriormente, ampliando el alcance del proceso de benchmarking más allá del análisis comparativo y vinculándolo a la gestión de la institución.



**Leyenda**

I. II. III. IV. V. VI. Etapas del procedimiento.

 Acciones de cada etapa.

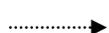
 Retroalimentación.

Figura 11. Procedimiento de benchmarking propuesto

Una de sus diferencias radica en la sencillez y claridad del algoritmo en la búsqueda de facilitar su entendimiento y aplicación, adaptado además a las particularidades y potencialidades de la FCE. También tiene como características: su contextualización, ya que ha sido configurado a partir de los estudios sobre la gestión universitaria, las particularidades

del sector y sus condiciones; su pertinencia, pues ha sido concebido para ser directamente utilizado en la esfera de las instituciones educativas, específicamente de la Educación Superior. Para su aplicación a otras instancias deberán adaptarse términos y conceptos a la realidad concreta y al contexto de cada situación.

Según los principios expuestos en las bases teóricas, el procedimiento presenta una secuencia simple de seis etapas. Además de su continuidad, pues no obstante de ser específico para la educación superior, es fruto del estudio de diversos enfoques, teorías y modelos de benchmarking, en distintos sectores. Se han consultado los resultados de estudios precedentes desde los campos de la educación, y sobre la evaluación, acreditación y la gestión universitaria. Al mismo tiempo retoma lo planteado por Silveira (2011) al emplear las categorías del benchmarking, simplificándolas a dos categorías generales: interno y externo y proponiéndolas como premisas del proceso. Cumple además con los requisitos, funciones claves y principios básicos presentes en un modelo de benchmarking.

#### Premisas de benchmarking.

Es necesario alertar a los directivos sobre la necesidad de que todas las personas implicadas tienen necesariamente que estar convencidas de su responsabilidad y de las premisas que necesitan considerar para ejecutar esta actividad con tiempo suficiente, de modo que se garantice la profundidad de análisis en el diagnóstico, valoración comparativa y aprendizaje y en general lograr la mayor eficacia posible de este proceso.

#### 1. Compromiso de la administración hacia el benchmarking.

El benchmarking surte efecto cuando los administradores de los niveles superiores comprenden plenamente el proceso y están de acuerdo con su utilización. El indicador más crucial del éxito siempre será el apoyo decidido, concertado e interesado de la administración.

#### 2. Apertura y voluntad de cambio.

Todos los miembros implicados, así como el consejo de dirección de cualquier entidad inmersa en un proceso de este tipo, deben hacer conciencia y sentir la necesidad del cambio, si estos creen en el cambio, y lo apoyan, será más fácil contagiar al resto de la organización.

#### 3. Considerar la capacitación y el aprendizaje como una inversión necesaria.

El aprendizaje no ocurre sin algún costo. El benchmarking es una experiencia de aprendizaje a través de la cual aumentará la capacidad de reunir la información para fijar metas realistas de desempeño con base en el ambiente competitivo. Es por ello que ofrece una larga vida de descubrimiento continuo en la que siempre se aprende.

4. Buscar en lo interno la posible existencia de prácticas de referencia antes de realizar cualquier intento de aprendizaje en el exterior.

Si la institución ha logrado identificar referencias internas con buenas prácticas de amplia cobertura y considera en consenso del equipo de trabajo y la alta dirección que son suficientes para realizar las mejoras necesarias, no es preciso aún entrar a realizar un proceso de búsqueda externa.

Tabla 5

Etapas del procedimiento

Etapas del Procedimiento	Objetivos		
		Acciones	Herramientas
<b>I. Autoevaluación</b>	Identificar la necesidad de desarrollo de un proceso de benchmarking.	- Análisis de los principales procesos internos.	- Análisis de documentos. -Entrevista. -Observación.
<b>II. Apertura</b>	Identificar las necesidades de mejora.	- Formar equipo. - Seleccionar método para determinar los elementos objeto de estudio del benchmarking. - Identificar las necesidades de mejora y las posibles buenas prácticas internas.	-Evaluación de áreas de resultados clave de la institución. -Guía para Evaluación Institucional. - Cuestionario “Actividades de impacto” -Criterio de expertos.
<b>III. Planificación</b>	Establecer los cursos de acción del estudio.	- Establecer objetivos y tipo de Benchmarking - Seleccionar mejor medición. - Elegir institución colaboradora.	- Software Sistema de Decisiones. - Fuentes de información sobre las referencias externas. -Matriz de clasificación de instituciones. -Encuesta. -Criterio de expertos.

<b>IV. Evaluación y aprendizaje.</b>	Seleccionar las prácticas inspiradoras para su aplicación y emprender proceso de aprendizaje.	- Seleccionar métodos para la recolección de la información. - Medir y comparar. - Escoger las buenas prácticas para la propuesta de mejora - Aprender.	- Encuesta. - Revisión documental. - Trabajo en equipo. - Entrevista. - Cálculo de indicadores de comparación. - Criterio de expertos.
<b>V. Implementación y mejora</b>	Adaptar los resultados del estudio a los procesos propios.	- Desarrollar plan de mejora. - Implementar mejoras.	- Trabajo en equipo. - Matriz de despliegue Hoshin Karin. - Matriz Saaty.
<b>VI. Seguimiento</b>	Controlar el progreso de los resultados del proceso de benchmarking.	- Supervisar la puesta en práctica del plan de mejora. - Seguimiento de los resultados.	- Reevaluación de indicadores. - Informe.

## **I. Autoevaluación.**

Objetivo: Identificar la necesidad del desarrollo de un proceso de benchmarking.

Acciones para realizar:

Acción 1: Análisis de los principales procesos internos.

En un primer momento se debe valorar la necesidad real de emprender un proceso de benchmarking, partiendo del análisis del desempeño actual de los principales procesos que se desarrollan.

Para ello sería útil realizar una breve revisión de las actividades y resultados de la institución para obtener una visión global del desempeño de la misma. Con su realización se debe evidenciar si existen fallas en el desempeño de alguna actividad o si todo funciona bien, de manera que esta información sirva de base para la toma de decisiones sobre la realidad en que se trabaja.

Si los procesos o actividades valorados presentan problemas o bajos niveles de desempeño en su funcionamiento entonces se podrá considerar la posibilidad de someterlos a mejora a través del benchmarking. Una vez conocidas las circunstancias y decidido que es importante llevar a cabo el estudio, se deberá pasar a la segunda etapa.

Resultados esperados:

- Decisión sobre la realización del estudio de benchmarking.

## II. Apertura.

Objetivo: Identificar las necesidades de mejora.

Se determinará el o los elementos que serán objeto de estudio del benchmarking, o sea, la actividad o actividades a mejorar. Está dirigida hacia el interior de la organización y determina el sentido hacia la siguiente etapa.

Acciones a realizar:

Acción 1: Formar el equipo de benchmarking.

Para desarrollar esta actividad es necesario primeramente *seleccionar los expertos* que serán considerados y/o evaluados para formar parte del equipo, y en un segundo momento con la utilización de herramientas y los criterios preestablecidos *se conformará este con la cantidad de expertos necesarios*.

Debido a que la mayor parte de los estudios de benchmarking requieren más de una persona para completar la mirada de labores necesarias, primeramente, debe determinarse la cantidad de expertos para poder formar y orientar un equipo.

Este equipo responsable de la investigación deberá estar conformado en su núcleo central por las siguientes personas:

1. El o los especialistas en benchmarking al frente del estudio.
2. Un representante del más alto nivel de la institución que tenga la responsabilidad de coordinar las actividades en equipo y sea el enlace con las unidades internas y externas con las que se relacionen;
3. y tantos miembros sean necesarios -según el tamaño de muestra identificado- que colaboren en las acciones que se demanden y que tengan conocimiento y experiencia en el proceso/s o actividad/es a mejorar.

Es importante que la cantidad de personas involucradas no incluya un número demasiado pequeño o grande que pueda atentar contra la efectividad del proceso.

Estas deben reunir características tales como: habilidad para desarrollar trabajo en equipo; capacidad analítica; creatividad; conocimiento de la dirección estratégica y los procesos de planificación estratégica, así como de las actividades que se someterán a mejora.

Además, asumirán la responsabilidad de conducir y desarrollar los proyectos de evaluación comparativa y de diseñar los mecanismos que permitan su respectiva adecuación y la puesta en práctica. Determinada la cantidad de expertos necesaria, se utilizará el Software “Sistema para la Toma de Decisiones”, Versión 1.0 del Ingeniero Neorvis García García para la selección de los miembros. En este software se brindan varios instrumentos y entre ellos se posibilita la definición de las personas en expertas o no, atendiendo a las características que poseen y el valor de las fuentes que argumentan las características anteriores.

Tabla 6

Características y fuentes de argumentación de los expertos

Características	Fuentes de argumentación.
Conocimiento	Estudios teóricos realizados
Competencia	Experiencia obtenida
Disposición	Conocimientos de trabajos en el país
Creatividad	Conocimiento de trabajos en el extranjero
Profesionalidad	Consultas bibliográficas
Capacidad de Análisis	Cursos de actualización
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Software.

Resultado esperado:

- Equipo de benchmarking confeccionado.

Acción 2: Seleccionar método para determinar los elementos objeto de estudio del benchmarking.

Para determinar en qué actividades hacer benchmarking hay que buscar respuestas tales como: dónde tenemos problemas, en qué y dónde podemos mejorar. En la definición de los objetivos y la búsqueda de información hay que identificar los procesos o actividades fuertes

y débiles. Los procesos débiles son candidatos a cambio vía benchmarking y los fuertes no lo serán inicialmente.

Las universidades, por lo general, suelen definir a través de la intuición en qué área o actividad se deben realizar mejoras. Esta modalidad, poco técnica, suele centrarse en el análisis relativo de los resultados que produce la actividad; si están por debajo de los niveles previstos o su desempeño deja mucho que desear porque se generan mayores costos que los aportes que se esperan, entonces, se decide modificar la actividad.

Para determinar de manera más estructurada el área en la que se quiere lograr una mejora la autora propone tres métodos de trabajo que demandan un esfuerzo mayor pero que generan mejores desempeños y por lo tanto, mejores resultados. El primero se sustenta en el análisis de las áreas de resultados clave de la institución, el segundo en la autoevaluación institucional y el tercero en la evaluación del patrón de calidad del SEA-CU, cualquiera que resultase escogido brindará información más objetiva que facilitará y dará mayor certidumbre en las posteriores decisiones a tomar.

#### *1. En función de las Áreas de Resultados Clave de la institución*

Cada institución universitaria cuenta con una Planeación Estratégica que recoge en su concepción la misión, visión, valores compartidos y áreas de resultados clave (ARC) para un período de tiempo determinado. Esta posibilita establecer un proceso de integración interna y de adaptabilidad externa que busca solución a los problemas estratégicos que requieran de establecer prioridades y que se concretan en objetivos estratégicos.

Utilizar el autodiagnóstico del cumplimiento de la Estrategia de la institución, puede ser una herramienta para determinar cómo vamos marchando y priorizar actividades, de modo que las que presenten mayores dificultades y/o insuficiencias puedan ser consideradas de someter a mejora.

Cada ARC tiene definidos objetivos, criterios de medidas y acciones a desarrollar que pueden ser utilizados como medición y nos permitirían evaluar el nivel de desempeño alcanzado en función de los objetivos previstos y filtrar en que procesos tenemos mayores fallas, ya sea en la formación profesional, en la calidad de la gestión, el impacto económico y social o en la formación/motivación del claustro.

## 2. *En función de la Guía para la Autoevaluación Institucional*

La autoevaluación es principalmente el medio o herramienta que la institución utiliza en la búsqueda de la excelencia de su gestión, al ser un proceso que demuestra la capacidad de la organización para diagnosticar debilidades y fortalezas, buscar la superación de las primeras, la potenciación de las segundas y diseñar estrategias para introducir, administrar y sustentar los cambios.

Como tal, la autoevaluación se declara con el fin del mejoramiento y como principal gestora de la calidad, constituyendo un análisis global, sistemático y regular de las actividades y resultados de la institución, comparado con un modelo, lo que permite a la institución identificar qué distancia han avanzado en el camino de la calidad, cuánto les queda todavía y cómo se comparan con las demás, J. A. N. (2010).

En el Sistema de Evaluación para IES, se presenta una Guía de Evaluación de Instituciones de Educación Superior que recoge en su concepción un grupo de variables propensas a la valoración, con un conjunto de indicadores presentados en el patrón de calidad para facilitar la medición.

Esta Guía y el patrón pueden convertirse en un excelente instrumento para realizar la evaluación comparativa entre los centros seleccionados, ya que facilita la obtención de información homogeneizada, pues de manera general todos los informes sobre las actividades de autoevaluación llevadas a cabo -tanto a nivel interno como externo- a los Centros de Educación Superior toman como referencia las variables siguientes:

1. Contexto Institucional.
  2. Gestión de los Recursos Humanos.
  3. Formación del profesional.
  4. Interacción Social.
  5. Infraestructura y Gestión de los Recursos.
  6. Impacto Social.
3. *En función de la evaluación del patrón de calidad del SEA-CU.*

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) constituye el elemento esencial para evaluar y acreditar la calidad en las carreras que se desarrollan en las distintas instituciones de educación superior del país. Su concepción se basa en un conjunto de políticas pedagógicas y sociales que han constituido referentes para contextualizarlo en función de las condiciones de Cuba, con adecuación al contexto internacional actual, J. A. N. (2009).

El SEA-CU consta de tres documentos básicos: el patrón de calidad, la Guía para la Evaluación Externa y el Reglamento para la evaluación y acreditación. En el primero se identifican 5 variables de calidad para el sistema. La Guía de Evaluación Externa define los estándares correspondientes a la formación de profesionales en nuestro país, para lo cual se caracterizan las variables siguientes que podrían ser utilizadas como un eficiente medio para la comparación y el aprendizaje:

1. Pertinencia e impacto social
2. Profesores y personal auxiliar
3. Estudiantes
4. Infraestructura
5. Currículo

Resultados esperados:

- Seleccionado el método de trabajo para determinar los elementos objeto de estudio del benchmarking y realizar las posteriores evaluaciones.

Acción 3: Identificar las necesidades de mejora y las posibles buenas prácticas internas.

Esta actividad podrá realizarse a través de tres momentos fundamentales:

1. Listar las principales debilidades y/o fortalezas de la institución a partir del método seleccionado.
2. Definir las actividades implicadas en ellas y evaluarlas de acuerdo a su importancia e impacto en el desempeño de la institución.
3. Identificar las necesidades de mejora y las posibles buenas prácticas internas.

Una vez escogido el método para determinar el objeto de estudio del benchmarking será necesario realizar un profundo diagnóstico que permita listar las principales debilidades y/o fortalezas de la institución en cada área analizada, así como el nivel de impacto que tendrán en el logro de las metas propuestas. Las actividades que posean debilidades de mayor peso para la posible obtención de los resultados previstos serán más propensas a mejora. Para la evaluación y determinación del objeto de estudio se podrá utilizar un cuestionario donde se solicite información sobre la aplicación de estas actividades y su nivel de importancia para el desempeño de la institución, en la figura 12 se muestra el propuesto por la autora. Al aplicarlo se podría tener en cuenta las fallas y sus posibles causas (en el caso de las necesidades de mejora).

Posteriormente de valorado el nivel de importancia de cada uno de los elementos propensos a perfeccionarse se podrá finalmente identificar, cuál o cuáles representan mayor relevancia para añadir valor a los procesos de la institución y cuáles son más factibles para llevar a mejora.

#### Resultados esperados:

- Identificación de las principales debilidades y fortalezas de la institución según método elegido con anterioridad.
- Aplicación del cuestionario “Actividades de impacto” propuesto por la autora.
- Selección de las actividades con necesidades de mejora a partir de importancia e impacto para el desempeño de la institución.
- Identificación de la posible existencia de buenas prácticas internas.

### Figura 12. Cuestionario “Actividades de impacto”

Estimado entrevistado, esta investigación forma parte de un estudio de benchmarking sobre la gestión de los procesos sustantivos en la Facultad de Ciencias Económicas.

Por favor clasifique las actividades que a continuación se le ofrecen atendiendo a la siguiente escala de valoración:

**¿Es importante esta actividad para que la facultad logre su misión?**

<b>1</b> Insignificante	<b>2</b> No importante	<b>3</b> Medianamente importante	<b>4</b> Importante	<b>5</b> Extremamente importante
----------------------------	---------------------------	-------------------------------------	------------------------	-------------------------------------

**¿Es -en caso de ser necesario- sencilla de mejorar?**

**¿Considera que esta actividad tiene impacto en el desempeño de la institución?**

**¿Tiene impacto esta actividad en la efectividad de la formación profesional?**

<b>1</b> No	<b>2</b> Muy poco	<b>3</b> Poco	<b>4</b> Parcialmente	<b>5</b> Sí totalmente
----------------	----------------------	------------------	--------------------------	---------------------------

**(Marque la opción deseada)**

<b>Actividades.</b>	¿Es importante esta actividad para que la facultad logre su misión?	¿Es -en caso de ser necesario- sencilla de mejorar?	¿Considera que esta actividad tiene impacto en el desempeño de la institución?	¿Tiene impacto esta actividad en la efectividad de la formación profesional?
I				
II				
III				
.				
.				
.				
n				

*Agradecemos su colaboración.*

Fuente: Elaboración propia.

### III. Planeación.

Objetivo: Establecer los cursos de acción del estudio.

Acciones a realizar:

Acción 1: Establecer objetivos y tipo de benchmarking.

Es necesario expresar el propósito del estudio en una declaración de objetivos. Dicha redacción es la piedra de toque que se utilizará para asegurar que el trabajo se realice dentro de ellos y se cuente con una especie de declaración de la misión para el estudio.

Según las necesidades de información y las actividades elegidas, es importante seleccionar si la entidad realizará un proceso de benchmarking interno o externo. Cuando la realización del estudio se hace por primera vez es ineludible comenzar por la investigación interna, una vez realizada, entonces podríamos pensar en ir al exterior. En un primer intento no sería recomendable obviar la posibilidad de que existan prácticas internas de referencia con posibilidad para su adaptación y aprendizaje.

Resultados esperados:

- Objetivos del estudio definidos.
- Selección del tipo de benchmarking.

Acción 2: Seleccionar la mejor medición.

Casi todo lo que se hace en la vida es susceptible de medirse contra algún estándar, desde la rapidez con la que se realizan las tareas principales del trabajo hasta la eficacia con la que se invierten los ahorros.

En *Benchmarking for Best Practices*, Christopher Bogan y Michael English (1994) escribieron: Las estrategias exitosas de perfeccionamiento de las mejores prácticas van de la mano del estudio de las mediciones y los procesos, y, además, observaron que el sello distintivo de un conjunto bien diseñado de parámetros de un proyecto de benchmarking es que permite realizar mediciones y comparaciones entre los sistemas.

Para la selección de la manera en que se medirán las actividades a evaluar se debe partir del método para la determinación del objeto de estudio seleccionado. En cada uno de ellos se brindan un conjunto de indicadores que serán evaluados por el equipo. En caso de ser insuficientes se podrían proponer otros apoyándose en la creatividad y experiencia de los investigadores seleccionados y en las necesidades del estudio.

Resultados esperados:

- Indicadores - para la evaluación comparativa - definidos.

Acción 3: Elegir institución colaboradora.

A los efectos de la literatura y el análisis de las metodologías realizado con anterioridad, uno de los aspectos en los que coinciden los autores estudiados, es que uno de los pasos o elementos que no se pueden obviar al realizar un proceso de benchmarking es seleccionar a las empresas o compañías socias.

Evidentemente y trasladándose al objeto de estudio de esta investigación, en la comunidad universitaria hablar de socios saldría de los patrones y contexto en que se mueve nuestra realidad, pues los valores humanistas propios de nuestra tradición cultural son el sustento del sistema de educación cubano, cuyo objetivo esencial es el logro de una educación de calidad para todos.

Con la cultura de evaluación externa que se fomenta se ha elevado el reconocimiento del trabajo de las universidades cubanas y por lo tanto se promueve la mejora en la gestión universitaria. Uno de los principios de la implantación de estos sistemas es que las mejores experiencias se multipliquen, que se creen redes universitarias de colaboración, de ahí que a los efectos de la investigación, la autora considera que es factible pensar que la frase “seleccionar la institución colaboradora con prácticas de excelencia reconocida” se ajusta más al contexto y por ello el nombre de este paso, aunque en su esencia no es una contraposición a los más utilizado por los estudiosos del benchmarking.

Elegir a colaboradores con buenas prácticas reconocidas es, por lo menos, tan importante como seleccionar el objeto del estudio, debido a que la información que se adquiera tendrá un efecto en los procesos a mejorar ya que contar con experiencias de primera línea posibilita que se comparta y se aprenda; donde se dé y se reciba y todo el mundo gane.

Para seleccionar los colaboradores se pueden consultar materiales tales como: el Prontuario de Educación Superior Estadístico que recoge los datos estadísticos a nivel de país de la Educación Superior, los Informes de Balance de la Junta Nacional de Acreditación, Informes de las Evaluaciones Institucionales realizadas o de los centros interesados en consultar, Informes del cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Instituciones, así como la experiencia de los profesionales que están en constante interacción con otras universidades y manejan criterios valorativos.

Otras fuentes de consulta pueden ser: artículos de revistas sobre experiencias realizadas en el mundo de la gestión universitaria; bases de datos de instituciones dedicadas a la investigación sobre temas universitarios; sistemas de acreditación universitaria nacional o internacional, entre otros.

Los documentos y experiencias para consultar estarán en correspondencia con el objeto de estudio identificado, así como con el tipo de benchmarking que se realizará. En un primer momento se realizará el benchmarking interno, para este tipo de estudio solo es necesario consultar las estadísticas e informaciones propias de la universidad, facultad o Departamento según el nivel de la estructura que se desee evaluar. Si la selección está orientada a una unidad interna de la propia universidad se aplicará lo pertinente.

En caso del estudio externo luego de haber realizado la consulta y valoración de las diversas fuentes señaladas, es posible contar con un listado de buenas prácticas de mejor desempeño. Para identificar finalmente que institución se seleccionará para emprender la colaboración, intercambio y aprendizaje se pueden tener en cuenta criterios como: la semejanza entre las matrículas, carreras que ofertan, estructura organizacional que poseen, que los valores de la universidad sean compatibles, que esté dispuesta a compartir alguna práctica excelente, que la información que se proporcione resulte de más provecho que el costo de conseguirla, que la información que se recoja sea adaptable, el desarrollo económico y social del territorio en el que está enmarcada, entre otros, que permitan tener el mayor grado de homogeneidad posible entre los centros que se compararan.

Aquí se podría utilizar una matriz (tabla 7) donde se promedien los atributos o criterios más necesarios para el intercambio -según la valoración de los especialistas- y el listado de los centros seleccionados, así podría filtrarse la lista y determinar finalmente la institución colaboradora.

Tabla 7.

Matriz para selección de institución colaboradora

Instituciones/ Departamentos/Facultades	Institución				
Criterios de selección	1	2	3	...	n
Criterio I					
II					
...					
m					
Valor promedio					

*Escala de valoración: 1 no presente, 2 presente.*

El equipo al frente del proceso luego de la selección de la institución colaboradora debe establecer los contactos preliminares y definir las coordinaciones futuras para continuar con el estudio.

Resultados esperados:

- Listado de posibles instituciones colaboradoras con prácticas de excelencia reconocida.
- Evaluación y selección de la/la institución colaboradora.

**IV. Evaluación y aprendizaje.**

Objetivo: Seleccionar las prácticas inspiradoras para su aplicación y emprender proceso de aprendizaje.

Acciones a realizar:

Acción 1: Seleccionar fuentes para la recolección de la información.

Una vez escogida la institución colaboradora, es hora de comenzar a indagar sobre su desempeño y las prácticas que deseamos mejorar. Sin una preparación adecuada, o sea, sin cubrir los pasos analizados hasta este momento se pondría en juego el éxito de la investigación.

Es importante preparar toda la información que necesitaremos recolectar. Para ello podría ser útil elaborar un cuestionario: una lista de preguntas para las que se necesite obtener

respuesta. Este debe permitir documentar todas las preguntas de interés y ayudará a delinear toda la información que se reúna a lo largo de un periodo prolongado.

El cuestionario que se elabore debe contener preguntas que permitan descubrir todo lo que sea posible acerca de las prácticas de trabajo de la institución colaboradora a partir de las mejoras que deseamos desarrollar, teniendo en cuenta siempre que lo importante no es conocer lo que se hace, sino cómo se hace para a partir de ello mirarnos hacia dentro y perfeccionar nuestros propios procedimientos y actuación.

Seguidamente sería ventajoso determinar cómo se recopilará la información y decidir quién la reunirá. Hay que tener en cuenta la cantidad y precisión de los datos que se requieren, el costo del estudio y el tiempo disponible para su realización. Entre las fuentes de información disponibles, podrían valorarse las entrevistas (Telefónicas, personales, visitas de campo), la encuesta, el trabajo en grupo y/o la revisión documental.

Seleccionar las fuentes con anterioridad optimiza tiempo a la hora de emprender el estudio, la utilización de diversas fuentes permite aprovechar las diferentes clases de información que cada recurso proporciona y desarrollar un sistema de referencias cruzadas.

De igual manera distribuir las fuentes a consultar entre los miembros del equipo asegura mayores niveles de eficacia y confiabilidad en la información que se recolecte ya que asigna responsables a áreas determinadas y el trabajo se hace menos engorroso y más motivador.

#### Resultados esperados:

- Cuestionario elaborado.
- Fuentes - para recopilar la información- definidas y distribuidas entre los miembros del equipo.

#### Acción 2: Medir y comparar.

Para poder realizar las comparaciones deseadas hay que partir de la información que se haya logrado reunir. Es importante primeramente dar forma a la información recopilada, adecuándola a formatos específicos y a estándares que faciliten su evaluación y análisis.

Para ello es útil la utilización de matrices que permitan definir en cuadrantes los indicadores, con sus respectivas valoraciones, así como las instituciones que se comparan. A partir de ello se podrán comparar las prácticas escogidas con antelación y seleccionar las buenas prácticas para la propuesta de mejora.

Resultados esperados:

- Prácticas internas y externas evaluadas y comparadas según los indicadores escogidos.

Acción 3: Escoger las buenas prácticas para la propuesta de mejora continua.

Una vez conocido cómo se mueven los indicadores seleccionados en cada una de las instituciones comparadas, se podrán entonces escoger las buenas prácticas internas y externas para la propuesta de mejora que se realizará. En este momento del estudio se podría realizar un listado de las buenas prácticas de ambas instituciones para facilitar el aprendizaje cruzado que se pretende realizar.

Resultados esperados:

- Listado de buenas prácticas de las instituciones comparadas.

Acción 4: Aprender.

Una vez identificadas las diferencias en el desempeño de las instituciones implicadas en el estudio e identificadas las buenas prácticas, se podrá realizar el intercambio que permita conocer lo que los otros están haciendo y como lo hacen. Es posible que existan varias razones sobre el por qué una organización es más eficaz que la otra y comprenderlo será importante para determinar los planes de acción a aplicar.

El intercambio de experiencias puede proporcionar un conjunto de informaciones sobre aspectos comunes y diferentes, experiencias aplicadas que inspiren nuevas formas de hacer, aspectos organizativos, en fin toda aquella información que permita comprender cómo hacen las cosas para lograr mejores resultados.

Para este proceso de intercambio, se puede valorar la idea de incluir tantas personas sea posible -priorizando las vinculadas a las prácticas que serán sometidas a mejora- ya que cuando el proceso de aprendizaje se realiza colectivamente, el conocer deja de ser una simple

información y se convierte en un compromiso que moviliza y motiva para cambiar nuestra situación, o sea a partir de lo que hacemos, de lo que pensamos, las circunstancias en que actuamos y lo aprendido podemos volver a nuestra práctica y transformarla.

Resultados esperados:

- Intercambio de experiencias y conocimientos realizado.

**IV. Implementación y mejora.**

Objetivo: Adaptar los resultados del estudio a los procesos propios.

Acciones a realizar:

Acción 1: Desarrollar plan de mejora.

En última instancia, el éxito de cualquier estudio de benchmarking depende de las medidas que se tomen como resultado de este. Una vez aprendido lo que otros hacen y como lo hacen es importante que todo el personal relevante en la reorganización de los procesos pueda hacer uso de lo aprendido y participe en las propuestas de mejora que se harán.

Es por ello por lo que una vez llegado a este punto es necesario realizar grupos de trabajo donde se presenten los resultados preliminares del estudio y a partir de este momento se desarrollen talleres para la culminación exitosa de la investigación. Toda la información recopilada podría necesitar ser clasificada y ordenada, adecuándola a formatos específicos y a estándares que faciliten su evaluación y análisis. Para ello se inicia exponiendo toda la información recopilada y arreglándola de manera se pueda llevar a cabo una evaluación sencilla. La clave es no complicarla e ir al grano. El objetivo es verificar las especificaciones de las prácticas y cuestionar cada una de las circunstancias actuales que las integran para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlas más efectivos.

Es difícil que al mismo tiempo la institución esté en condiciones de llevar a cabo todo lo que desea o necesita, aunque es posible que una serie de medidas parezcan muy razonables y viables en un principio, sólo las personas que tienen que realizar los cambios en la práctica deben decidir si en verdad es factible llevarlos a cabo en su totalidad. Es por ello por lo que toda la información analizada debe de priorizarse ubicando aquellos aspectos estén determinando una situación para poder profundizar en ellos. Para el despliegue de las mejoras la autora se acoge a la idea presentada por Silveira (2011) en su investigación doctoral, la

cual propone confeccionar el plan de acción a través del modelo de despliegue de estrategias Hoshin Karin, el cual ofrece una estructura de planificación cuyo procedimiento se expone a continuación (figura 13).

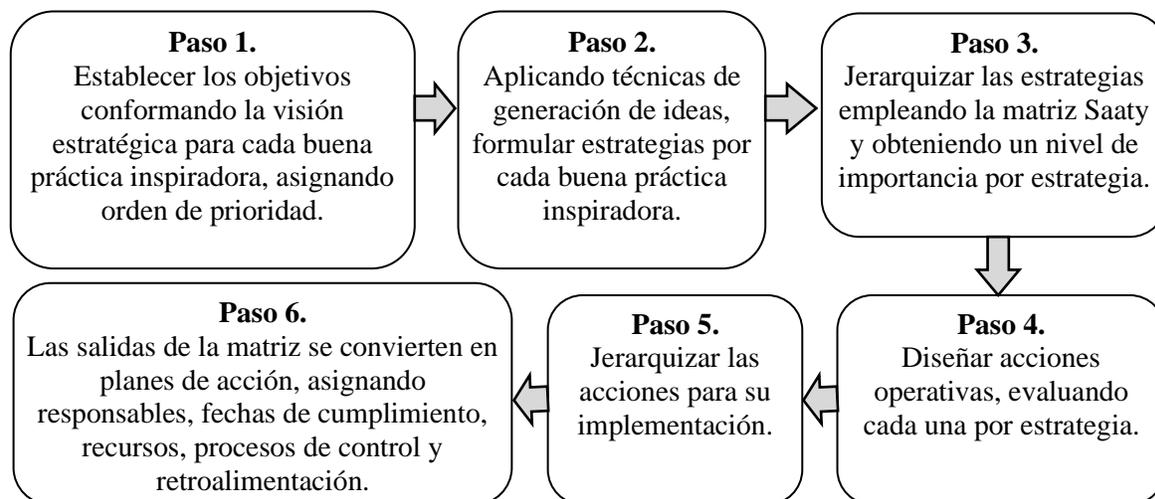


Figura 13. Procedimiento del diseño de la matriz de despliegue de estrategias Hoshin Karin

Fuente: Tomado de Silveira (2011)

La matriz de despliegue presenta una estructura de planificación que unida al procedimiento propuesto en esta investigación queda adaptada de la siguiente manera (tabla 7):

Tabla 7

Estructura de la matriz de despliegue Hoshin Karin

Práctica a mejorar:			Acciones			
Objetivos	Estrategias	Importancia de estrategias	1	2	...	n
	I					
	II					
	.					
	.					
	.					
	m					
<b>Peso absoluto</b>						
<b>Peso relativo (%)</b>						
<b>Orden de prioridad de las acciones</b>						

<b>Responsable</b>				
<b>Recursos</b>				
<b>Fecha de Cumplimiento</b>				
<b>Control</b>				

Fuente. Adaptado de Silveira et al. (2016)

El peso absoluto de las acciones es igual a la sumatoria del valor de la relación estrategias-buenas prácticas-acciones ponderado con la importancia de las estrategias y se representa con la fórmula 2.1:

$$Peso\ absoluto_j = \sum_{i=1}^m W_i * Ea_{ij} \quad (2.1)$$

Siendo:

$W_i$ : importancia de las estrategias a partir de la aplicación de una matriz Saaty

$Ea_{ij}$ ; evaluación de las acciones, a partir de la escala propuesta por García (2005) de 1=menor importancia, 3=importancia media, 9= más importante.

$i$ : estrategias, 1, ..., m

$j$ : acciones, 1, ..., n

El peso relativo es el porcentaje de representatividad de las acciones entre el total (fórmula 2.2).

$$Peso\ relativo_j = \frac{Peso\ absoluto_j}{\sum_{j=1}^n Peso\ absoluto_j} * 100 \quad (2.2)$$

Estas metas que se establecerán para corregir las deficiencias identificadas serán un eslabón fundamental en el logro de los cambios. El objetivo de un plan de acción detallado y documentado es alcanzar estas metas mediante la integración de los resultados del estudio de benchmarking en su gestión.

Resultados esperados:

- Conformación de la matriz Hoshin Karin.
- Plan de mejora confeccionado.

Acción 2: Implementar mejoras.

Para que la institución internalice plenamente los resultados del estudio de benchmarking y los ejecute en la búsqueda de cerrar sus brechas de desempeño, es importante comunicarlos para captar el interés de todas las personas implicadas. Una vez comprometidos todos, será más efectivo llevar a cabo las mejoras propuestas. Presentados los resultados y el plan de mejora es tiempo de comenzar a ejecutarlos según la planificación establecida.

Resultados esperados:

- Presentación de los resultados del estudio.
- Puesta en marcha de las mejoras.

**IV. Seguimiento.**

Objetivo: Controlar el progreso de los resultados del proceso de benchmarking.

Acciones a realizar:

Acción 1: Supervisar la puesta en práctica del plan de mejora.

Para estar seguro de que el plan logre lo que se quiere en el tiempo deseado, debe supervisarse cómo se aplica y los avances hacia el logro de las nuevas metas. Este momento es de suma importancia pues da la posibilidad de valorar y comprobar el estado de cumplimiento y ejecución del plan de mejora y en caso de existir desviaciones respecto a los objetivos propuestos realizar los ajustes necesarios. Todas las experiencias, incluso el fracaso, son fuentes de nuevo conocimiento y aportan la agudeza para asumir nuevos riesgos.

Resultado esperado:

- Control de los plazos de ejecución del plan de mejora.

Acción 2: Seguimiento de los resultados.

Para la entidad también será importante conocer si se encuentra al mismo nivel que al inicio del estudio o si se ha avanzado con la aplicación de las mejoras. Para ello será útil realizar inspecciones de los avances – respecto a los indicadores utilizados para la evaluación comparativa - del benchmarking pues comprobarán la comprensión de los procesos y de su aprendizaje. De igual manera en caso de ser deseado podrían compararse los resultados actuales con los esperados.

### Resultados esperados:

- Reevaluación de los indicadores analizados respecto al desempeño inicial.
- Análisis de resultados actuales respecto a los esperados.

## **2.2. Valoración de la factibilidad, pertinencia y utilidad del procedimiento propuesto**

Ante la necesidad de aportar evidencias a favor del planteamiento teórico propuesto, se utilizó la valoración de especialistas e implicados como instrumento que permitiría indagar sobre la factibilidad de aplicación del procedimiento. En la búsqueda de criterios y cuestionamientos precisos a partir del conocimiento y experiencia de un grupo de individuos -seleccionados según los intereses de la investigación- se realizaron varios talleres y aplicaron encuestas que permitieron obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas y analizadas.

Para ello las actividades realizadas fueron las siguientes:

1. Se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información (Apéndice 2 y 3), que contienen las preguntas y la información sobre el procedimiento elaborado para que los diferentes grupos de trabajo pudieran evaluarlo en su concepción teórica y factibilidad de aplicación, siguiendo, en lo fundamental, las recomendaciones de Hernández Sampieri et al. (2010) y Michalus (2011).

2. Se aplicaron los instrumentos elaborados como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8.

Actividades realizadas con los grupos implicados.

<b>Instrumento</b>	<b>Fecha de aplicación</b>	<b>Grupo implicado</b>
Taller	20 de noviembre	Consejo de dirección
Encuesta	22 y 23 de diciembre	Consejo de dirección
Taller	11 de diciembre	Representantes de la carrera en los CUM
Taller	13 de diciembre	Dpto. Ciencias Empresariales, Contabilidad y Finanzas y Grupo Técnicas de Dirección
Encuesta	15 y 16 de diciembre	Dptos. C. Empresariales, Contabilidad y Finanzas Y Grupo Técnicas de Dirección.

3. En un tercer momento se procesó la información a través del estadígrafo SPSS 11,5 para Windows versión 2002. Para ello se confeccionó una tabla con las respuestas

proporcionadas -por los grupos de trabajo encuestados (Apéndice 4)- y se resumieron las valoraciones obtenidas en la realización de los diferentes talleres. En la tabla 9 se presentan los principales estadísticos descriptivos obtenidos.

4. Finalmente se analizaron los resultados y sus implicaciones para la investigación, elaborándose las siguientes conclusiones:

Tabla 9.

Principales estadísticos descriptivos obtenidos.

	PREG1	PREG 2	PREG 3	PREG 4	PREG 4.1	PREG 4.2	PREG 5	PREG 6	PREG 7	PREG 8
Mean	4,26	4,37	4,70	4,33	1,37	1,37	4,59	4,74	4,74	4,26
Median	4,00	4,00	5,00	4,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Mode	4	4	5	4	1	1	5	5	5	4
Std. Deviation	,594	,492	,465	,679	,492	,492	,572	,447	,447	,712

Las evaluaciones realizadas en una escala ordinal (entre 1 y 5) arrojaron una moda entre 4 y 5 y una media mayor a 4,26 en todos los casos, lo que indica que todas las preguntas han sido evaluadas próximas al mejor valor, ajuste o acuerdo (5) con la afirmación o solicitud que se le presentó a cada implicado.

En el caso de los incisos 4.1 y 4.2 en una escala ordinal entre 1 y 4 para procesar cada elemento seleccionado, se arrojó una la moda y media de 1 y 1.37 respectivamente, indicando aceptación en ambos casos y acercándose a los mejores valores presentados.

Respecto a la **estructura** propuesta, las evaluaciones de los expertos fueron las siguientes:

- Las premisas definidas se consideran **apropiadas** (media 4.26) y los principios, categoría, funciones y requisitos que sustentan el procedimiento se ven reflejados en la concepción de las diversas etapas que lo componen (media 4.37). A pesar de ello se presentaron algunas recomendaciones que conjuntamente a las presentadas en los talleres realizados sirvieron para perfeccionar las premisas planteadas inicialmente.

- La estructura general propuesta se considera **adecuada** a los fines para los que fue concebida (media 4.70).

Por otra parte, se solicitó también analizar y evaluar la concepción metodológica de las diversas etapas y acciones que lo componen, las que se consideraron **adecuadas**, con media de 1.37 en ambos casos, y su concepción teórica es lo suficientemente clara lo que facilita su entendimiento y comprensión (media 4.59).

Estos resultados contribuyen a validar el procedimiento general y las distintas etapas y acciones propuestas, las que se consideran, en general, **bien concebidas**; se han realizado algunas recomendaciones de agregados menores que han sido introducidas en las partes correspondientes de la solución propuesta.

En relación con la **factibilidad de aplicación**, las preguntas realizadas presentan cierta dispersión entre las opiniones de los encuestados (desviación típica entre 0,63 y 0,91), sin embargo, la diferencia de opiniones es mínima y se considera aceptable. De manera general han evaluado el procedimiento de la manera siguiente (valores medios respecto a una escala de 5 puntos):

- Lo consideran **factible de ser aplicado** en la Educación Superior y específicamente en la FCE con una media de 4,74 en ambos casos.
- En general, valoran que su aplicación podría **permitir generar soluciones específicas para introducir mejoras y elevar el desempeño actual** de los procesos sustantivos en la FCE (media 4,26).

Por su parte la realización de los talleres a partir de la guía presentada en el Apéndice 7 arrojaron cuestionamientos y criterios lógicos necesarios, sin desviarse de los resultados presentados anteriormente, lo que faculta a afirmar que se considera factible el procedimiento, y se ofrecen recomendaciones para su adecuación.

De lo expuesto, se desprende que el grupo de implicados en la valoración del procedimiento por su formación académica y científica, su experiencia laboral y profesional, y sus conocimientos sobre el objeto de estudio consideran que la propuesta presenta una estructura y concepción teórica adecuada para los fines para los que fue concebida; también su aplicación en la FCE es factible, y con posibilidades de generar resultados positivos y mejoras en sus prácticas.

## **CONCLUSIONES**

El capítulo aborda aspectos relacionados con la caracterización de la institución lo cual permite un breve conocimiento del contexto donde se desarrolló la investigación. Se exponen además los principales elementos del diseño del procedimiento de benchmarking, así como la valoración de su factibilidad teórica y práctica.

Se consideró factible por parte de los grupos implicados consultados, quienes apreciaron, además, que podría permitir introducir mejoras, con lo cual se reconoce su capacidad de impacto al poder contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los procesos sustantivos universitarios. El análisis conceptual de la gestión universitaria permite revelar la necesidad de orientar la gestión de la IES hacia la pertinencia, el impacto, la optimización, el perfeccionamiento y la mejora continua de sus procesos en función de lograr con calidad su encargo ante la sociedad.

El benchmarking puede resultar un excelente medio para el perfeccionamiento y la mejora continua de la gestión universitaria ya que fomenta el intercambio, aprendizaje y la evaluación comparativa con prácticas de referencia reconocidas. Los resultados presentados permiten concluir que la hipótesis general de investigación quedó comprobada a partir de las evidencias aportadas a su favor, consistentes en la valoración positiva -por parte del grupo de implicados consultados- de su factibilidad teórica y práctica. En base a la distinción entre procesos sustantivos y gestión universitaria, se entiende que los procesos sustantivos (formación, posgrado, extensión e investigación) son los pilares fundamentales de la educación superior. La gestión universitaria, por otro lado, se refiere a la administración y dirección de estos procesos sustantivos, así como a la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros de la institución.

Teniendo en cuenta esta distinción, se reconoce que la gestión de los procesos

sustantivos es esencial para el funcionamiento efectivo de una universidad. Por lo tanto, el objetivo de la investigación se enfoca en mejorar la gestión universitaria, centrándose en cómo administrar y optimizar los procesos sustantivos de la institución. De esta manera, el objeto de la investigación se establece como "La gestión universitaria, con énfasis en la administración y mejora de los procesos sustantivos (formación, posgrado, extensión e investigación) en la Facultad de Ciencias Económicas de Guantánamo".

En la elaboración e implementación del sistema de gestión de la calidad de la UG se han ido estableciendo los indicadores para medir el desempeño de cada uno de estos procesos, pero se ha ido avanzando progresivamente y se han priorizado los procesos sustantivos, por lo que estos indicadores se podrían utilizar para realizar el análisis, también se pueden utilizar los informes existentes en los archivos. En el caso específico de la investigación el campo de acción que se revela faculta a hacer coincidir el análisis de los procesos internos con los sustantivos solamente pues es el alcance que tendrá en un primer intento el desarrollo del proceso de benchmarking en la FCE. En el caso de su aplicación en otra institución, no es una camisa de fuerza, utilizar esta clasificación, se pueden consultar también los resultados partiendo del análisis de las ARC, o los propios definidos por ellas. Si los procesos o actividades valorados presentan problemas o bajos niveles de desempeño en su funcionamiento entonces se podrá considerar la posibilidad de someterlos a mejora a través del benchmarking.

## APÉNDICE 2. CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN.

Usted ha sido seleccionado para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que le solicitamos que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el procedimiento de benchmarking para la mejora de los procesos sustantivos de la FCE elaborado en su concepción teórica y/o las que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica a partir de valorar los aspectos que se relacionan a continuación (en caso que desee ampliar su respuesta, a falta de espacio, utilice una hoja adicional).

### Escala:

1: implica el peor valor, ajuste o acuerdo con la afirmación o solicitud que se le presenta

2 a 4: valores intermedios

5: implica el mejor valor, ajuste o acuerdo con la afirmación o solicitud que se le presenta

1. Valorar si las premisas planteadas para considerarse en la ejecución del procedimiento resultan adecuadas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

2. Valorar si la concepción teórica del procedimiento propuesto refleja las categorías, principios, funciones y requisitos que lo sustentan.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

3. Valorar si la **estructura general** descrita a partir de la figura 1.1 y la tabla 2.3 es adecuada para los fines que fue concebida.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

4. Evaluar si cada etapa y sus correspondientes acciones presentan una concepción adecuada.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Desde lo consultado, considera las etapas:

<b>BIEN CONCEBIDAS</b>	<b>HARÍA CAMBIOS</b>	<b>HARÍA ADICIONES</b>	<b>HARÍA SUPRESIONES</b>
a	b	c	d

Si Usted marca una de las columnas b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría:

.....  
.....

Y las acciones:

bien concebidas	haría cambios	haría adiciones	haría supresiones

Si marca una de las columnas b), c) o d) especifique el cambio, adición o supresión que haría.....

.....

5. Valorar si **la concepción** del procedimiento **es lo suficientemente clara** para facilitar su entendimiento y aplicación.

1	2	3	4	5

6. Valorar la **posibilidad de aplicación** del procedimiento en la Educación Superior.

1	2	3	4	5

7. Valorar la **posibilidad de aplicación** del procedimiento específicamente en la FCE.

1	2	3	4	5

8. Valorar si la aplicación del procedimiento propuesto **podría permitir generar soluciones específicas para introducir mejoras en los procesos de la FCE y elevar su actual desempeño.**

1	2	3	4	5

-

Gracias por su colaboración.

Sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el procedimiento propuesto, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación práctica.

### **Apéndice 3. Guía para desarrollar los talleres para evaluar la concepción teórica y factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto.**

**Tipo de actividad:** Conferencia- taller

**Duración:** 4 horas

**Participantes:**

Taller 1. Consejo de dirección

Taller 2. Representantes de la carrera en los CUM

Taller 3. Trabajadores de los departamentos de Ciencias Empresariales, Contabilidad y Finanzas y Grupo Técnicas de Dirección

**Breve descripción de las actividades:**

Se introducen los principales elementos teóricos que caracterizan el procedimiento propuesto y a partir de ellos se utilizan la tormenta de ideas (brainstorming) y la rueda libre (free wheeling) como principales técnicas para desarrollar el trabajo en grupo que permita recopilar criterios y cuestionamientos precisos sobre la factibilidad del mismo.

**Elementos a indagar:**

1. Valorar si las **premisas** planteadas para considerarse en la ejecución del procedimiento resultan adecuadas.
2. Valorar si la estructura general presentada es adecuada para los fines que fue concebida.
3. Evaluar si cada etapa y sus correspondientes acciones presentan una concepción adecuada.
4. Valorar la posibilidad de aplicación del procedimiento en la Educación Superior y específicamente en la FCE.
5. Valorar si la aplicación del procedimiento propuesto podría permitir generar soluciones específicas para introducir mejoras en los procesos de la FCE y elevar su actual desempeño.

**Apéndice 4. Respuestas de la aplicación del cuestionario para validación.**

Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 4.1	Preg 4.2	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8
4	4	5	4	1	1	5	5	5	4
5	4	5	4	1	1	5	5	5	3
4	4	5	5	2	1	4	5	5	5
4	5	4	4	2	1	5	5	5	5
3	5	4	3	1	1	4	5	5	4
4	4	4	4	2	1	4	4	5	4
5	4	5	4	1	2	5	5	5	5
4	4	5	4	1	1	5	5	5	5
4	5	5	5	2	2	5	5	5	3
4	4	5	5	1	2	5	5	5	4
3	4	5	5	1	1	4	5	4	5
4	4	5	3	1	2	5	4	5	5
4	4	5	4	2	2	4	5	4	4
4	4	5	5	1	1	4	4	5	4
4	5	4	4	2	2	5	5	5	4
4	4	4	5	2	1	5	5	5	3
5	5	5	5	1	1	5	4	5	4
5	5	5	3	2	1	4	5	5	3
5	4	4	4	1	2	4	5	5	4
4	4	4	4	1	2	5	5	4	4
5	5	5	5	1	1	5	5	4	5
5	5	5	5	1	1	5	4	5	5
5	4	5	5	1	2	4	4	4	5
4	5	5	4	1	1	3	5	5	4
4	4	5	5	2	1	5	4	4	5
5	4	5	5	2	2	5	5	5	5
4	5	4	4	1	1	5	5	4	4

## REFERENCIAS

- Albornoz, O (1996). La Reinención De La Universidad: Los Conflictos Y Dilemas De La Gobernabilidad En América Latina Y El Caribe, En Malo, S. Y Morley, S., Eds. La Educación Superior En América Latina: Testimonio De Un Seminario De Rectores, Washington, Bid.
- Álvarez De Zayas, C. (1999). Didáctica: La Escuela En La Vida. Editorial Pueblo Y Educación. Ciudad De La Habana, Cuba. .
- Álvarez De Zayas, C. (2001). El Diseño Curricular. Editorial Pueblo Y Educación. C Habana, Cuba.
- Andersen, B. E Jordan, P. (1997). Setting Up A Performance Benchmarking Network. Production Planning & Control.
- Arévalo, J. Alonso Y S. Martín Cerro (2004). Benchmarking: Una Herramienta Para Gestionar La Excelencia En Las Bibliotecas Y Los Servicios De Información. Universidad De Salamanca. Url: [Http://Www.Ubu.Es/Biblioteca/Bucle/5.Htm](http://Www.Ubu.Es/Biblioteca/Bucle/5.Htm) Acceso: Junio De 2008.
- Autoevaluación Institucional (Febrero 2009). Informe Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad De Guantánamo. Junta De Acreditación Nacional.
- Autoevaluación Institucional (Marzo 2012). Informe Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad De Guantánamo.
- Bagchi, P. (1996). Role Of Benchmarking As A Competitive Strategy: The Logistics Experience. International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management.
- Bauzá, E. (2006). Modelo Para La Formación Y Desarrollo De La Cultura Organizacional En Instituciones De Educación Superior, Tesis En Opción Al Grado Científico De Doctor En Ciencias Pedagógicas, Centro Universitario De Las Tunas, Las Tunas.
- Bendell, Tony, Boulter Louise, Kelly John (1997). Ventajas Competitivas A Través Del Benchmarking. Ediciones Mcgraw- Hill / Interamericana De España, Barcelona.
- Benson, Roger; Mcgregor, Lynne (2001). Benchmarking ¿Arte O Ciencia? Revista Abb 4. Reino Unido. Url: [Http://Library.Abb.Com/Global/Scot/Scot271.Nsf/Veritydisplay/48681168449606a7c1256ddd00346d94/\\$File/31-38%20m730%20-%20spa.Pdf](http://Library.Abb.Com/Global/Scot/Scot271.Nsf/Veritydisplay/48681168449606a7c1256ddd00346d94/$File/31-38%20m730%20-%20spa.Pdf) Acceso: Julio De 2008.
- Bermúdez Laguna, Francisco. Et Al. (2009) Caracterización De Los Procesos Sustantivos En La Facultad De Ciencias Económicas Desde La Perspectiva Estudiantil, Cuadernos De Educación Y Desarrollo. Vol. L. No 3 Eumed. Net.
- Bogan, Christopher & English, Michael (1994). Benchmarking For Best Practice: Winning Through Innovative Adaptation. Usa. Mcgraw- Hill.

- Boxwell, Robert J. (1995). Benchmarking Para Competir Con Ventaja. 1ra Edición En Español. Pág. 199. Ediciones Mcgraw- Hill / Interamericana De España, S.A. Madrid, España. Isbn: 8448118375
- Camp, Robert C. (1989). Benchmarking O Caminho Da Qualidade Total. 1ra Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Camp, Robert C. (1993). Benchmarking O Caminho Da Qualidade Total: Identificando, Analisando E Adaptando As Melhores Praticas Da Administração Que Levam A Maximização Da Performace Empresarial. 2da Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Camp, Robert C. (2008). Podemos Hacerlo Mejor – Entrevista Con Robert Camp. Traducido Del Original "We Can Do Better - Interview With Robert Camp" Por Managementweb. Url: [Http://Www.Managementweb.Com.Ar/Benchmarking2.Html](http://Www.Managementweb.Com.Ar/Benchmarking2.Html) Acceso: Abril De 2008.
- Campins, Blanca E. Blanco (2008). Procedimiento Para La Evaluación De Los Riesgos Empresariales De Operación Con Métodos De Las Matemáticas Borrosas. Tesis (Doctorado). Universidad De La Habana.
- Campos España, Dr. Carlos (2005). Planteamiento: ¿Cómo Aplicar Los Conceptos Del Benchmarking En La Gestión Y Dirección? Url: [Http://Www.Inder.Co.Cu/Indernet/Daei/Portal/Gerencial/Benchmarking.Html](http://Www.Inder.Co.Cu/Indernet/Daei/Portal/Gerencial/Benchmarking.Html) Acceso: Abril De 2008.
- Cárdenas, Arianne (2005). El Benchmarking Como Herramienta De Evaluación. Acimed; 14(4). La Habana. Url: [Http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol14\\_4\\_06/Aci15406.Htm](http://Bvs.Sld.Cu/Revistas/Aci/Vol14_4_06/Aci15406.Htm) Acceso: Marzo De 2009.
- Cifuentes, Alexander R. (2006) Benchmarking. Url: [Http://Www.Monografias.Com/Trabajos10/Bench/Bench2.Shtml](http://Www.Monografias.Com/Trabajos10/Bench/Bench2.Shtml) Acceso: Abril De 2008.
- Colectivo De Autores (2005). Bases Metodológicas Y Conceptuales Para El Proceso De Diseño, Implementación Y Control De La Planificación Estratégica Y La Dirección Por Objetivos Basada En Valores. Ministerio De Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Coneau (2004). Guía De Autoevaluación Para Acreditación De Carreras De Grado Ingeniería Industrial Y Agrimensura (Convocatoria 2004). Comisión Nacional De Evaluación Y Acreditación Universitaria (Coneau). Ministerio De Educación, Ciencia Y Tecnología De La República Argentina. Buenos Aires, Argentina. [Http://Www.Coneau.Edu.Ar/](http://Www.Coneau.Edu.Ar/). Acceso: Julio De 2008.
- Cordovés Reyes, Angel E. (2007) Propuesta De Perfeccionamiento Funcional De La Administración De Los Servicios En El Centro Universitario De Las Tunas. Tesis Presentada En Opción Al Título De Master En Dirección, Tutor: Msc. Ramón Pastor

- Morell González, Profesor Auxiliar, Centro De Estudios De Dirección. Universidad De Las Tunas.
- Correa Berdugo, Carmen R. (2004). Aplicación De Una Metodología De Mejora De Procesos Basada En El Enfoque De Gestión Por Procesos, En Los Modelos De Excelencia Y El Qfd En Una Empresa Del Sector De Confecciones De Barranquilla (Colombia). Departamento Ingeniería & Desarrollo. Universidad Del Norte.
- Czuchry, A., Yasin, M. & E. Dorsh, J. (1995). A Review Of Benchmarking Literature: A Proposed Model For Implementation. Introduction Journal Of Materials And Product Technology.
- Damelio, Robert (1995). The Basics Of Benchmarking. Editorial Productiviti. Isbn:0527763012.
- Dawkins, P., Simon, Feeny. & Mark, N. (2007). Benchmarking Firm Performance. Benchmarking: An International Journal. Ed. Emerald Group Publishing Limited. Url: [Www.Emeraldinsight.Com/1463-5771.Htm](http://Www.Emeraldinsight.Com/1463-5771.Htm) Acceso: Mayo De 2010.
- Espí Lacomba, Nora (2004). Estudios Sobre Los Antecedentes, Situación Actual Y Perspectivas De La Evaluación Y Acreditación En La República De Cuba. Publicado En La Evaluación Y Acreditación De La Educación Superior En América Latina Y El Caribe. Unesco. Iesalc.
- Facultad De Ciencias Económicas (2012) Estrategia De Acreditación De Contabilidad Y Finanzas 2012. Facultad De Ciencias Económicas, Universidad De Guantánamo, Guantánamo.
- Facultad De Ciencias Económicas. Proyección Estratégica 2007-2012. Facultad De Ciencias Económicas, Universidad De Guantánamo, Guantánamo.
- Fernández Lamarra, Norberto & Alonso Brá, Mariana (2005). La Gestión Universitaria En La Argentina. Una Aproximación A Partir De La Evaluación Institucional Externa.
- Fernández, R. (2006). Los Métodos De Evaluación De Expertos Para Valorar Resultados De Las Investigaciones. Folleto Sobre Métodos De Evaluación De Expertos. Mes, Cuba.
- Finnigan, Jerome P. (1996) Guía De Benchmarking Empresarial. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fitz-Enz, J. (1995) Benchmarking Staff, Ventajas Competitivas Y Servicio Al Cliente. Ediciones Deusto, S. A.
- Fuentes H., Musa, J., Mestre, U. (1997). La Universidad Vista Con Un Enfoque Holístico En Los Albores Del Siglo Xxi. Cees M. F. Gran, Santiago De Cuba.
- Fuentes, H., Estrabao, A. (2000). Dinámica De La Gestión De Los Procesos Universitarios, Material Impreso, Cees M. F. Gran, Universidad De Oriente, Santiago De Cuba.

- Galarza López, Judith & Almuiñas Rivero, José Luis (2008). La Evaluación De La Gestión De Los Procesos Estratégicos En Las Instituciones De Educación Superior: Una Perspectiva Para El Desarrollo De La Gestión Institucional. Centro De Estudios Para El Perfeccionamiento De La Educación Superior-Universidad De La Habana. Revista Cubana De Educación Superior.
- Garavito Rojas, Sandra. Suárez Uribe, Elizabeth (1994). Desarrollo Conceptual Del Benchmarking Y Consideraciones De Aplicación Práctica. Caso: Empresas Con Procesos Biotecnológicos. Universidad Nacional De Colombia. Url:[Http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger/Bmkbiotec.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger/Bmkbiotec.Htm) Acceso: Septiembre De 2010.
- García Jerez, Fernando Criado (2005). Calidad. Fundamentos, Desarrollo Y Aplicaciones Prácticas. Ediciones Folio, S. A., Barcelona.
- Gimer Torres, Israel Et Al. (2010). Propuesta De Un Modelo Para Mejorar La Gestión De Procesos Educativos Universitarios. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (Cujae), La Habana, Cuba.
- Goetsch, David. & Stanley, Davis (1997). Benchmarking In Introduction To Total Quality. Editorial Merrill.
- González, Héctor Conejero Et Al. (2006). Una Modalidad Cubana Del Benchmarking Con Asesoría De Antonio García. Url: [Http://Llano21.Espacioblog.Com/Post/2006/02/06/Benchmarking-Cuba-Con-Asesoria-Antonio-Garcia-2](http://Llano21.Espacioblog.Com/Post/2006/02/06/Benchmarking-Cuba-Con-Asesoria-Antonio-Garcia-2) Acceso: Enero De 2009.
- Harrington, H. James (1996). The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management. Ediciones Mcgraw- Hill. Isbn: 0070267723.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología De La Investigación (5ª. Edic.). Mcgraw-Hill Interamericana Editores S.A. De C.V. México, D. F.
- Horruitiner Silva, P (2006). La Universidad Cubana: El Modelo De Formación. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- J. A. N. (2005). Guía Para La Evaluación Institucional. M.E.S.
- J. A. N (2010). Memorias De La Junta E Acreditación Nacional. Mes.
- J. A. N. (Febrero, 2009). Sea-Cu. Manual De Implementación. La Habana. Cuba.
- J. A. N. (2009). Sistema De Evaluación Y Acreditación De Carreras Universitarias. Mes.
- Jiménez Aguado, Ricardo (2002). Benchmarking Un Acercamiento Al Concepto Y Sus Aplicaciones. Biblioteca Digital De Gestión Empresarial. México Url: [Http://Www.Ripit.Granma.Inf.Cu/Biblioteca%20digital/Marketing%20y%20negocio/Benchmarkin%20un%20acercamiento.Pdf](http://Www.Ripit.Granma.Inf.Cu/Biblioteca%20digital/Marketing%20y%20negocio/Benchmarkin%20un%20acercamiento.Pdf) Acceso: Enero De 2010.

- Kaiser Associates, Inc. (1995). *Cómo Superar A La Competencia. Guía Práctica De Benchmarking*. Ediciones Díaz De Santos, S.A. Madrid.
- Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993). *Benchmarking: A Signpost To Excellence In Quality And Productivity*. Ht. John Wiley & Sonsth. Htchichester.
- Kearns, David T. (2007). *Benchmarking: Una Herramienta Para Gestionar Los Servicios De Información*.
- Laburu, Carlos & Gurutze, Miren Intxaurburu Clemente (2005). *Una Revisión Teórica De La Herramienta De Benchmarking*. *Revista De Dirección Y Administración De Empresas*. Número 12, Mayo.
- Lamóni, Idalia R. (2005). *Calidad Total: Aspectos Básicos En Los Servicios*. Texto Docente. Selección De Lecturas. Temas De Gestión De La Calidad. Habana.
- León Santo, Magda; Otero Baxte, Tania & Ponjuán Dante, Gloria (1997). *Aplicación De La Técnica De Benchmarking En El Sistema De Información De La Universidad De La Habana*. Tesis De Diploma De La Licenciatura En Información Científico Técnica Y Bibliotecología. Tutora: Gloria Ponjuán Dante. Universidad De La Habana. Ciudad Habana. Cuba.
- Lissabet Rivero, J. L. (1998). *La Utilización Del Método De Evaluación De Expertos En La Valoración De Los Resultados De Las Investigaciones Educativas*. Universidad Pedagógica "Blas Roca Calderío". Granma, Cuba. [Http://Www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com). Acceso: Junio De 2010.
- Martínez Nogueira, Roberto (2000). *Evaluación De La Gestión Universitaria*. Informe Preparado Para La Comisión Nacional De Evaluación Y Acreditación Universitaria (Coneau).
- Massón, R. M. Et Al. (2006). *Educación Comparada. Teoría Y Práctica*. Editorial Pueblo Y Educación. Ciudad De La Habana.
- Mc Donald, John & Tanner, S. (2006). *Aprenda Las Claves Del Benchmarking*. Isbn: 8496346718. Editorial Gestión 2000. Barcelona
- Mcnair, C. J. & Leibfreid, K. H. J. (1994). *Benchmarking: A Tool For Continuous Improvement*. Ed. Essex Junction, Vt., Omneo.
- Michalus, J. C. (2011). *Modelo Cooperativo De Integración Flexible De Pymes Orientado Al Desarrollo Local. Factibilidad De Aplicación En Municipios De La Provincia De Misiones, Argentina*. Predefensa De Tesis Doctoral (01/04/11). Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Mindreau Silva, Jorge Eduardo (2003). *Sistema De Benchmarking De Competencias Nucleares En Universidades*. Tutor De Tesis: José María Viedma Martí. Tesis De Doctorado. Universidad Politécnica De Catalunya. Departamento Organización De Empresas. Barcelona. Isbn: 84-688-1230-7.

- Nogueira, D. Et Al. (2002). Fundamentos Para El Control De La Gestión Empresarial. Editorial Pueblo Y Educación. La Habana, Cuba.
- Núñez Sarmiento, Laura Isabel; Vélez, Milena C. & Berdugo Correa, Carmen R. (2004) Aplicación De Una Metodología De Mejora De Procesos Basada En El Enfoque De Gestión Por Procesos, En Los Modelos De Excelencia Y El Qfd En Una Empresa Del Sector De Confecciones De Barranquilla. Revista Ingeniería & Desarrollo. Universidad Del Norte. 16: 45-58. Colombia.
- Oiko, Olívia Toshie (2007). Desenvolvimento De Um Sistema De Informação Para Benchmarking E Sua Aplicação Para Arranjos Produtivos Locais. (Tesis De Maestría) Programa De Pós-Graduação De Engenharia De Produção E Área De Concentração Em Gestão Da Melhoria Organizacional. Escola De Engenharia De São Carlos. Universidade De São Paulo. Brazil.
- Piñeiro Hernández, Ana M. (2009). Perfeccionamiento De La Gestión De La Secretaría Docente Del Centro Universitario De Las Tunas. Tesis Presentada En Opción Al Título De Master En Dirección, Tutor: Dr.C. Eriberto Bauzá Vázquez, Profesor Auxiliar, Centro De Estudios De Dirección. Universidad De Las Tunas.
- Píriz Sánchez, Raúl (2007). Benchmarking Como Instrumento Para La Mejora Continuada De Las Políticas Y Estrategias De Rr. Hh. Síntesis Del Informe De La Empresa Nissan Motor Ibérica S.A.
- Pons, R. & Villa, Eulalia (2005). Gestión De Calidad Total. Universidad De Cienfuegos.
- Porter, Michael (2003). Ventaja Competitiva.: Creación Y Sostenimiento De Un Desempeño Superior. Primera Reimpresión. Editorial Continental. México.
- Rica, Enrique De La (2000). Benchmarking Como Herramienta Competitiva. Boletín De Información Interna Mep # 3, Marzo.
- Rodríguez De Rivera, J (2004). Benchmarking. Instrumentos De La Gestión De Procesos De Negocio. Url: [Http://Www2.Uah.Es/Estudios\\_De\\_Organizacion/Temas\\_Organizacion/Org\\_Praxis/Organiz\\_Creacion\\_Valor/Benchmarking.Htm](http://Www2.Uah.Es/Estudios_De_Organizacion/Temas_Organizacion/Org_Praxis/Organiz_Creacion_Valor/Benchmarking.Htm) Acceso: Abril De 2009.
- Rodríguez, Gleivis Riverón & Benítez, Maida Aguilar (2000). Las Bibliotecas Universitarias Hacia El Cambio De Paradigma: La Biblioteca “Antonio Machado Ruiz”. Universidad De Granma. Revista Electrónica Granma Ciencia. Vol. 4, No. 2, Mayo-Agosto. Issn 1027-975x. Url: [Http://Www.Grciencia.Granma.Inf.Cu/Vol4/2/2000\\_04\\_02\\_A07.Pdf](http://Www.Grciencia.Granma.Inf.Cu/Vol4/2/2000_04_02_A07.Pdf) Acceso: Mayo De 2008.
- Romero, Carlos Adrián & Aderasa, Paula Margaretic (2006). Estudio De Benchmarking De Empresas De Agua Y Saneamiento De Latinoamérica Sobre Su Base De Datos. Centro De Estudios Económicos De La Regulación. Universidad Argentina De La Empresa. Grupo Regional De Trabajo De Benchmarking (Grtb). Buenos Aires.

- Salas, W. Et Al. (2010). Guía Introductoria De Buenas Prácticas Ambientales Para El Sector Turismo. Lima – Perú: Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo.
- Spendolini, Michael J. (1993). Benchmarking. 1ra. (Ed.) São Paulo: Makron Books.
- Spendolini, Michael J. (2005). Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Isbn:958048564x.
- Sun Tzu (1998). A Arte Da Guerra. Traducción De José Sanz. 20.(Ed)- Rio De Janeiro: Record.
- Uranga, Pablo D. B. (2001). Benchmarking Competitivo: El Perfil Competitivo.
- Valls Roig, Antonio. (1995). Guía Práctica Del Benchmarking. Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Vanegas, Carlos M. (2003). El Futuro Del Benchmarking. Url: [Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/56/Bmkcmv.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/56/Bmkcmv.Htm) Acceso: Noviembre De 2008.
- Vecino Alegret, F (1998). Algunas Tendencias En El Desarrollo De La Educación Superior, Editorial Pueblo Y Educación, La Habana, Cuba.
- Vecino Alegret, F (2004). Conferencia Magistral Del 4to Congreso Internacional Universidad 2004. La Habana, Cuba.
- Vecino, F. (1990), Algunas Tendencias En El Desarrollo De La Educación Superior En Cuba, Ed. Pueblo Y Educación, La Habana.
- Viedma Martí, J. M. Iicbs (2001). Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System. Url: [Http://Www.Intellectualcapitalmanagementsystems.Com/Publicaciones/Iicbs.Pdf](http://Www.Intellectualcapitalmanagementsystems.Com/Publicaciones/Iicbs.Pdf) Acceso: Septiembre De 2005.

## EVALUACIONES POR PARES REALIZADAS

### I. Datos del libro

<b>Título:</b>	BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS
----------------	---

### II. Datos del evaluador 1.

<b>Institución:</b>	Universidad de Oriente. Cuba
<b>Grado académico:</b>	Postdoc. Ph.D. en Economía
<b>Fecha de evaluación:</b>	10/06/2023

### III. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Criterio	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

### IV. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

Criterio de evaluación	Rango/puntos	Puntaje
1. El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	<b>De 0 a 3</b>	<b>3</b>
<b>Sustentación: Cumple con todos los parámetros anteriores.</b>		
2. Los resúmenes aportan suficiente información sobre el contenido de los capítulos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponen los objetivos o propósitos.</li> <li>• Enuncian los métodos de la investigación.</li> <li>• Enfoques teóricos que sustentan los capítulos</li> <li>• Principales resultados, discusión y conclusiones.</li> <li>• Palabras clave.</li> </ul>	<b>De 0 a 3</b>	<b>3</b>

<b>Sustentación: En varios capítulos los métodos se pudieron fundamentar mejor en el resumen.</b>		
<p><b>3.</b> La introducción de los capítulos contiene los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio.</li> <li>• Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión.</li> <li>• Se expone la justificación de la investigación.</li> <li>• Finaliza con el objetivo.</li> </ul>	<b>De 0 a 4</b>	<b>4</b>
<b>Sustentación: La justificación o está muy clara en un capítulo.</b>		
<p><b>4.</b> La metodología enuncia y desarrolla en los capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las variables o categorías de estudio.</li> <li>• El enfoque y alcance de la investigación.</li> <li>• La población y muestra o participantes del estudio.</li> <li>• Las técnicas e instrumentos de recolección de datos.</li> <li>• Las técnicas de procesamiento y análisis de datos.</li> <li>• El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto.</li> </ul>	<b>De 0-10</b>	<b>8</b>
<b>Sustentación: No se logra completamente la explicación de los instrumentos en varios capítulos.</b>		
<p><b>5.</b> Los capítulos exponen los resultados de la investigación de manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.</p>	<b>De 0-10</b>	<b>9</b>
<b>Sustentación: Se logra bastante bien.</b>		
<p><b>6.</b> La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.</p>	<b>De 0-10</b>	<b>9</b>
<b>Sustentación: No se logra del todo en algunos capítulos.</b>		
<p><b>7.</b> Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) investigación presentada(s).</p>	<b>De 0 a 10</b>	<b>10</b>
<b>Sustentación: Se cumple muy bien.</b>		
<p><b>8. Selectividad:</b> Los capítulos presentados presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.</p>	<b>De 0 a 15</b>	<b>15</b>
<b>Sustentación: Son muy buenos temas y novedosos</b>		
<p><b>9.</b> Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.</p>	<b>De 0 a 10</b>	<b>8</b>
<b>Sustentación: En algunos capítulos pudieron ser mejores</b>		
<p><b>10. Normalidad:</b> Las investigaciones están organizadas y escritas de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.</p>	<b>De 0 a 10</b>	<b>10</b>

<b>Sustentación: Se cumple lo sugerido.</b>		
<b>11.</b> Los capítulos presentan elementos originales.	<b>De 0 a 15</b>	<b>15</b>
<b>Sustentación: Todos los capítulos son originales y se recoge una carta de autores de originalidad de los mismos.</b>		
<b>Calificación total</b>	<b>94</b>	

## V. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

<b>Criterios</b>	<b>Rango escala (Puntos)</b>
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

## VI. OBSERVACIONES GENERALES:

En los procesos universitarios que se analizan se podría profundizar un poco más en los procedimientos y demás estructuras, no obstante es una obra importante para la gestión de procesos universitarios.

### I. Datos del libro

<b>Título:</b>	BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS
----------------	---

### II. Datos del evaluador 2.

<b>Institución:</b>	Universidad Técnica Particular de Lojas. Ecuador
<b>Grado académico:</b>	Postdoc. Ph.D. Lic. Profesor Titular. Pedagogía
<b>Fecha de evaluación:</b>	12/06/2023

### III. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

<b>Criterio</b>	<b>Rango escala(Puntos)</b>
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

### IV. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Rango/puntos</b>	<b>Puntaje</b>
<b>12.</b> El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	<b>De 0 a 3</b>	<b>3</b>
<b>Sustentación: El título del libro engloba el contenido de todos los capítulos presentados, acorde a las categorías de estudio.</b>		
<b>13.</b> Los resúmenes aportan suficiente información sobre el contenido de los capítulos. <ul style="list-style-type: none"><li>• Exponen los objetivos o propósitos.</li><li>• Enuncian los métodos de la investigación.</li><li>• Enfoques teóricos que sustentan los capítulos</li><li>• Principales resultados, discusión y conclusiones.</li><li>• Palabras clave.</li></ul>	<b>De 0 a 3</b>	<b>3</b>

<b>Sustentación: Todos los resúmenes de capítulos presentados cumplen con las características correspondientes.</b>		
<p><b>14.</b> La introducción de los capítulos contiene los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio.</li> <li>• Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión.</li> <li>• Se expone la justificación de la investigación.</li> <li>• Finaliza con el objetivo.</li> </ul>	<b>De 0 a 4</b>	<b>3</b>
<b>Sustentación: Las introducciones de capítulos están coherentes con las investigaciones presentadas en función de la sociedad holística.</b>		
<p><b>15.</b> La metodología enuncia y desarrolla en los capítulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las variables o categorías de estudio.</li> <li>• El enfoque y alcance de la investigación.</li> <li>• La población y muestra o participantes del estudio.</li> <li>• Las técnicas e instrumentos de recolección de datos.</li> <li>• Las técnicas de procesamiento y análisis de datos.</li> <li>• El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto.</li> </ul>	<b>De 0-10</b>	<b>9</b>
<b>Sustentación: Cada uno de los trabajos presentados se identifican con las variables y categorías de investigación.</b>		
<p><b>16.</b> Los capítulos exponen los resultados de la investigación de manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.</p>	<b>De 0-10</b>	<b>8</b>
<b>Sustentación: Cada capítulo expone los resultados de manera acertada.</b>		
<p><b>17.</b> La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.</p>	<b>De 0-10</b>	<b>9</b>
<b>Sustentación: Las discusiones de los resultados obtenidos aportan nuevos enfoques holísticos.</b>		
<p><b>18.</b> Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) investigación presentada(s).</p>	<b>De 0 a 10</b>	<b>10</b>
<b>Sustentación: Las conclusiones son pertinentes</b>		
<p><b>19. Selectividad:</b> Los capítulos presentados presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.</p>	<b>De 0 a 15</b>	<b>14</b>
<b>Sustentación: Todos los capítulos presentados aportan resultados valiosos.</b>		
<p><b>20.</b> Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.</p>	<b>De 0 a 10</b>	<b>9</b>
<b>Sustentación: las fuentes bibliográficas están actualizadas.</b>		

<b>21. Normalidad:</b> Las investigaciones están organizadas y escritas de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.	<b>De 0 a 10</b>	<b>10</b>
<b>Sustentación: Las investigaciones son de interés y se comprenden por parte de todos los públicos.</b>		
<b>22.</b> Los capítulos presentan elementos originales.	<b>De 0 a 15</b>	<b>14</b>
<b>Sustentación: Todos los capítulos son actuales y originales.</b>		
<b>Calificación total</b>	<b>92</b>	

## V. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

<b>Criterios</b>	<b>Rango escala (Puntos)</b>
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

## VI. OBSERVACIONES GENERALES:

En la declaración de su problema científico usted asegura que: “La permanencia de un grupo de limitaciones en los procesos sustantivos de la FCE, repercute en el desarrollo de sus potencialidades para lograr mayor pertinencia e impacto en la comunidad universitaria” y seguidamente su objeto lo enmarca en la gestión universitaria.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

25%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[rieoei.org](http://rieoei.org)

Fuente de Internet

12%

2

[www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)

Fuente de Internet

4%

3

[www.elcriterio.com](http://www.elcriterio.com)

Fuente de Internet

4%

4

[doczz.es](http://doczz.es)

Fuente de Internet

3%

5

[www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Fuente de Internet

2%

---

# BENCHMARKING DE PROCESOS UNIVERSITARIOS

El benchmarking es una herramienta clave para las universidades que buscan mejorar su rendimiento y eficacia. En este libro, se examina cómo las universidades pueden utilizar el benchmarking para identificar las mejores prácticas en la gestión académica y administrativa.

El libro concluye con una discusión sobre cómo las universidades pueden utilizar el benchmarking de manera continua para mejorar su rendimiento y mantenerse al día con las últimas tendencias y prácticas en su campo.

Ofrece una visión general de los fundamentos del benchmarking, examina los diferentes procesos y áreas que pueden ser objeto de benchmarking, presenta estudios de casos reales y discute los desafíos y oportunidades asociados con la implementación del benchmarking.

Se discuten los desafíos que enfrentan las universidades al implementar el benchmarking, como la resistencia al cambio, la falta de recursos y la dificultad para obtener datos precisos.