

## *Benchmarking*, una herramienta útil para mejorar las prácticas educativas a distancia

Autor: Héctor Augusto Santos Mejía

---

*Benchmarking, a Useful Tool for Improving Distance Educational Practices*

### Resumen

El *benchmarking* es una herramienta de corte administrativo, útil para mejorar los procesos de cualquier organización. En este artículo se plantea revisar el uso del *benchmarking* como un instrumento para mejorar los desempeños en la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de educación media superior a distancia. Este trabajo propone una vía metódica adaptada a las características que rigen en las organizaciones educativas y presenta, desde la experiencia docente, los resultados de la aplicación de un estudio exploratorio de *benchmarking* que comparó las prácticas docentes relativas a la atención de estudiantes en la educación a distancia entre dos instituciones. Como principal resultado se halló que utilizar un modelo preestablecido de evaluación y retroalimentación es una práctica que favorece la calidad en la atención a los estudiantes en el aula virtual.

**Palabras clave:** *benchmarking*; prácticas; educación a distancia; desempeño.

### Abstract

**Benchmarking** is a management tool, useful to improve the processes of any organization. This article reviews the use of benchmarking as a tool to improve performance in quality of services offered by distance high school education institutions. This paper proposes a methodical way adapted to the features governing educational organizations and presents from the teachers experience results of application of an exploratory benchmarking study comparing teaching practices related to attention of students in distance education between two institutions. The main result found was that using a pre-established evaluation and feedback model is a practice that promotes quality in the care of students in the virtual classroom..

**Keywords:** Benchmarking; Practices; Distance learning; Performance.

De acuerdo con Spendolini (2005) el *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Por tanto, el *benchmarking* puede entenderse como un proceso de aprendizaje organizacional a partir de la observación, análisis y operación de las prácticas que funcionan en otras organizaciones. El *benchmarking* es practicado ampliamente por empresas privadas que operan en mercados altamente competitivos. Sin embargo, el sector público también puede aprovechar esta herramienta administrativa, como lo hizo la educación superior australiana, que por medio de un proyecto financiado por su gobierno, desarrolló un estudio que involucró a 33 universidades y generó un manual de *benchmarking* para universidades (Inglis, 2005): *Benchmarking, A manual for Australian Universities*, consistente en un trabajo multipropósitos que proporciona una guía para que los altos mandos de las universidades generen una ruta continua de automejoras, a través de la comparación de rendimientos con otras universidades (McKinnon, Walker, y Davis, 2000).

En el contexto europeo también se situó el uso de diferentes estudios de *benchmarking* en el ámbito de la educación superior a distancia en línea. Ossiannilsson y Landgren (2012) comparan la experiencia de tres diferentes proyectos multinacionales: *E-xcellence+*, el *e-Learning Benchmarking Exercise* y el *The First Dual-Mode Distance Learning Benchmarking Club*. *E-xcellence+* fue un proyecto piloto auspiciado, en 2008, por la European Association of Distance Teaching Universities (EADTU) que se aplicó en la Universidad de Lund en Suecia, y conjuntó la experiencia de 13 países europeos. Dicho plan comparó criterios en materia de gestión y servicios en tres áreas particulares: accesibilidad, flexibilidad e interactividad (Ossiannilsson y

Landgren, 2012). A su vez, *Learning Benchmarking Exercise* constituyó un esfuerzo realizado durante 2009. La iniciativa buscó identificar las mejores prácticas respecto a los procesos del aprendizaje colaborativo, en éste participaron universidades como Aarhus, Copenhagen, Odense, Kuopio, Oulu, Bologna, Porto y Latvia (Ossiannilsson y Landgren, 2012). Finalmente, *The First Dual-Mode Distance Learning Benchmarking Club* conjuntó universidades de Europa, Australia, Nueva Zelanda y Canadá. Este ambicioso proyecto aplicó un método denominado *Pick & Mix*, con el que definieron los factores críticos del éxito localizándolos en 17 indicadores: accesibilidad, *benchmarking*, evaluación, eco-sustentabilidad, empleabilidad, portafolios digitales, alfabetización digital de los estudiantes, integración, materiales de aprendizaje, servicio de librería y recursos digitales, aprendizaje organizacional, pedagogía, personalización, detención del plagio, calidad, reconocimiento del personal y recompensas, ampliación de la participación (Ossiannilsson y Landgren, 2012).

Ahora bien, dentro del contexto nacional se halló el estudio del Instituto Politécnico Nacional (IPN) denominado “Diagnóstico por comparación (*Benchmarking*) aplicado a instituciones de nivel superior de México”, cuyo propósito fue “ubicar a la institución de educación superior líder en el país, y determinar las brechas o diferencias de desempeño que pudiera tener el IPN con relación a la misma” (IPN: 2004). Por tanto, las instituciones educativas públicas de México y, en concreto, las de educación media superior a distancia pueden emplear esta herramienta, pues, como se observó, el *benchmarking* es susceptible de aplicarse en los contextos de educación a distancia.

En la literatura especializada del tema se localizan diferentes métodos acerca de cómo realizar un *benchmarking*, la mayoría de ellos están enfocados en el área de los negocios y las organizaciones lucrativas. A partir de la revisión

de dicha literatura se propone la siguiente vía metódica, la cual está basada principalmente en el proceso que establece Camp (2001).

## PROPUESTA DE UN *BENCHMARKING* PARA LA EDUCACIÓN A DISTANCIA

Se pone a consideración la siguiente vía metódica para realizar un *benchmarking* entre organizaciones de educación media superior a distancia.

### 1. Planeación

El objetivo de esta fase es planear la aplicación de un *benchmarking*. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier investigación que se planea:

- Planteamiento del problema.
- Preguntas de investigación.
- Redacción de objetivos.
- Justificación.
- Identificación de variables.
- Diseño de la investigación.
- Recolección de información.
- Métodos de análisis de la información.

A diferencia de una investigación tradicional, el *benchmarking* no genera hipótesis, ya que su objetivo es observar a X para modificar a Y; en consecuencia, no busca predecir un resultado. Algunos factores importantes a considerar en la planeación de un *benchmarking* implican responder: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo? y ¿cuándo? De ahí que es importante identificar:

a. ¿Qué se va a someter a *benchmarking*? Por ejemplo: el desempeño docente, los contenidos educativos, los programas de estudios, la plataforma educativa en línea, el proceso de selección de estudiantes o de profesores, la capacitación a docentes, etcétera. Por su parte, Billings, D., Conors, H. y Skiba, D.,

(2001, p. 43) proponen como primer paso para el diseño de un estudio de *benchmarking* de un curso en línea determinar las benchmarks, es decir, las variables o los indicadores con las que se trabajará.

- b. ¿Qué organizaciones serán las comparables? En este paso se decide a qué organización u organizaciones se desea observar. Es importante considerar la cercanía de la observación y las facilidades de acceso a la información que se tendrá al momento de realizar el estudio.
- c. ¿Cuál será el método y las herramientas para la recopilación de datos? Como en cualquier investigación existen diferentes métodos y herramientas de recopilación de los datos, éstos se deben elegir en función de lo que se esté buscando comparar, sin embargo, básicamente se limita a la observación directa o indirecta o a la búsqueda y análisis de registros y documentos.
- d. ¿Cuándo se realizará la investigación? En este punto es importante proponer las fechas y compararlas con los calendarios educativos, principalmente si se decidió realizar una observación, dado que la investigación debe coincidir con los periodos en los que se lleve a cabo el proceso que se desea observar.
- e. ¿Con qué recursos se cuenta? Como cualquier investigación, es importante identificar cuáles son los recursos materiales y humanos con los que se cuenta, para poder establecer metas alcanzables.

### 2. Recopilación de la información

En esta etapa se efectúa la observación mediante el trabajo de campo o la búsqueda de registros y documentos. Lo ideal es observar sin modificar las variables naturales del entorno con el objeti-

vo de que los procesos se realicen con naturalidad. Se puede utilizar una guía de observación y también un sistema de grabación (audio o video). En caso de efectuar la revisión de registros y documentos, lo mejor siempre y cuando sea posible, es generar un duplicado (fotocopia, escaneo o fotografía) para así generar un análisis exhaustivo en la siguiente etapa. En caso contrario se recomienda generar un registro con los puntos o resultados de mayor relevancia en el momento de estar en contacto con los documentos.

### 3. Análisis

Después de recopilar la información, se procede a su análisis. Esta fase tiene que incluir una revisión exhaustiva y profunda que permita una comprensión amplia de las prácticas del proceso observado, buscando resaltar aquellas diferencias con respecto a los procesos propios. Esta operación es la parte medular de la aplicación del benchmarking. Una vez identificadas las diferencias se recomienda determinar la brecha de desempeño, es decir, mediante una representación gráfica precisar las diferencias de resultados al aplicar una u otra práctica.

En este paso se fija la diferencia entre los resultados de las prácticas internas con las de las prácticas externas observadas y se determina la brecha existente. Hay tres posibles resultados:

1. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son mejores.
2. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
3. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores.

### 4. Rediseño de prácticas

Cuando se identifica un brecha negativa, es necesario comenzar un proceso de rediseño

de prácticas, o sea, es necesario replantear el proceso que se está comparando. Lo anterior a través de la toma como modelo de las prácticas del proceso externo observado para así generar un nuevo proceso que considere los factores o elementos positivos que sigue la organización externa.

### 5. Integración

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

### 6. Determinar metas

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

### 7. Evaluar resultados

Es necesario medir y evaluar los resultados del nuevo proceso y realizar una publicación del progreso de los resultado, a través del contraste entre el antes y el después del benchmarking.

## APLICACIÓN DE UN BENCHMARKING DESDE LA EXPERIENCIA DOCENTE

El IPN presentó en 2009 su propuesta en el Nivel Medio Superior a Distancia, con nombre Bachillerato Técnico Bivalente a Distancia (BTBD). Durante 2012, se ofreció en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 5 “Benito Juárez” el plan curricular de técnico en Comercio Internacional en modalidad no escolarizada. Hoy día los estudiantes de la primera generación están cursando el quinto semestre de dicha carrera técnica. Sin embargo, la experiencia que se ha tenido en el CECyT 5 ha sido complicada, pues la carrera en la modalidad no escolarizada ha tenido un alto índice de abandono. En 2013 se realizó un estudio, cuyos resultados evidenciaron que los factores que perturban la permanencia son principalmente extra académicos, empero, hay otra clase de factores inherentes al proceso académico que también perturba la permanencia del alumno en el BTBD. Entre estos factores académicos se halla como punto principal la baja calidad de la atención académica por parte de los docentes en línea, lo que crea en el estudiante una sensación de soledad, incertidumbre, frustración, impotencia y, finalmente, desánimo (Santos: 2015).

Ante estos resultados y con la finalidad de mejorar las prácticas como docente en línea de BTBD, se decidió aplicar un *benchmarking*, por medio de seguir la vía metódica antes presentada. El objetivo planteado fue identificar las mejores prácticas en el proceso de atención a los estudiantes en el aula virtual por parte de los docentes en línea, mediante el cotejo de la carrera de técnico en Comercio Internacional del BTBD, de IPN, con el plan curricular de Mercadotecnia Internacional, de la Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM). La comparación se concretó mediante el enfoque del proceso de atención a los estudiantes en el aula virtual. La

decisión de comparar las prácticas docentes en dichas instituciones se tomó bajo la tónica de los siguientes aspectos:

- Accesos a la observación de las prácticas docentes en línea de ambas instituciones.
- Afinidad entre las carreras estudiadas.

El estudio se plasmó en el segundo semestre de 2014. Como primer paso en el diseño del estudio se fijaron las *benchmarks*, en otras palabras, los puntos de referencia o indicadores a comparar, por lo que quedaron establecidos así:

- Evaluación de actividades
- Retroalimentación de actividades
- Atención de dudas académicas
- Comunicación entre docentes en línea y estudiantes
- Tiempo de estadía en el aula virtual por parte del docente en línea

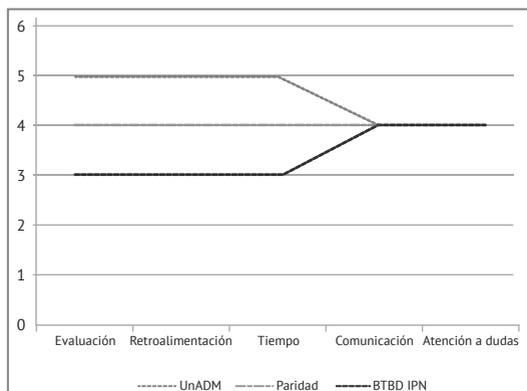
Ya establecidos los puntos de referencia, se procedió a recopilar la información, por medio del uso, como instrumento, de una tabla comparativa diseñada a partir de las *benchmarks*. La tabla integró la información recabada con los datos observados en los procesos del docente en línea de cada institución. El alcance de este estudio es limitado, dado que comparó los procesos de atención a estudiantes mediante la observación directa a sólo un docente que participa en las dos instituciones.

## RESULTADOS

El BTBD establece grupos con hasta 25 estudiantes, mientras que en la UnADM los grupos pueden incluir hasta 80 alumnos; un curso en el BTBD dura seis semanas mientras que en la UnADM se extiende por 12 semanas. Incluso con estas diferencias se identificó que la UnADM presenta las mejores prácticas en el proceso de atención

a los discentes. En la *figura 1* se observa que la UnADM manifiesta una brecha positiva en los indicadores evaluación, retroalimentación y tiempo. Mientras tanto, la brecha desaparece en los indicadores comunicación y atención de dudas. Esto significa que el BTBD del IPN presenta un cauce negativo en los tres primeros indicadores.

*Figura 1.* Comparación de desempeño.



Esta gráfica se realizó con los datos obtenidos a partir de las guías de observación generadas para el estudio. Con el objeto de graficar las diferencias observadas se asignaron 5 puntos por indicador a la organización con las mejores prácticas observadas, 4 puntos por indicador a las organizaciones identificadas con prácticas equivalentes y 3 puntos por indicador a la organización con prácticas deficientes. Autor: Héctor Augusto Santos Mejía

Las estrategias que se llevan a cabo durante el proceso de atención académica a los estudiantes y que permiten diferenciar a la UnADM como la institución con mejores prácticas, son:

- En primer lugar, el mentor en línea de la UnADM atiende al grupo un mínimo 20 horas por semana, a diferencia del docente del BTBD, quien el cual no debe cumplir un tiempo de atención mínimo.

- Como segundo punto, el docente en línea de la UnADM debe evaluar y retroalimentar todas las actividades de los estudiantes a través del seguimiento de un modelo preestablecido por la Universidad, con lo que se garantiza la calidad de la evaluación y de la retroalimentación.
- A excepción de los foros, todas las actividades que se realizan en el aula virtual de la UnADM se evalúan haciendo uso de instrumentos diseñados expresamente para cada actividad.
- En cuanto a las variables en paridad, se halló que en ambas instituciones los docentes en línea tienen como máximo 24 horas para responder las dudas académicas y los mensajes de los estudiantes.

Una vez identificadas las mejores prácticas, se debe proceder al rediseño del proceso cotejado, tomando como modelo el proceso externo, en este caso, el de la UnADM. Este paso quedó limitado al rediseño e integración de la práctica individual de un asesor y no ha impactado de manera institucional. En consecuencia, pierde sentido la ejecución de los pasos restantes.

## CONCLUSIONES

La aplicación de un *benchmarking* a nivel personal ha contribuido a elevar la calidad en la atención a los estudiantes, mejorando así el desempeño individual de un asesor en el BTBD del IPN. Si se logra aplicar el *benchmarking* en toda la organización, el impacto en la mejora de la atención a los estudiantes será de carácter institucional y redundará en un alza de la calidad en la educación a distancia que ofrece el IPN en su nivel medio superior. La aplicación de un *benchmarking* puede guiar a las instituciones a mirar hacia afuera en busca de ideas e inspiración, posicionándolo como una estrategia administrativa útil para la mejora de los procesos y de las prácticas educativas. En esencia, el

*benchmarking* debe ser visto como una herramienta necesaria para las organizaciones que aprenden y se perfeccionan.

## REFERENCIAS

- Billings, D., Conors, H. y Skiba, D. (2001). *Benchmarking Best Practices in Web-Based Nursing Courses*. *Advances in Nursing Science*, 23(3). 41–52. Recuperado de [http://www.adesignmedia.com/onlineresearch/practices\\_nursing.pdf](http://www.adesignmedia.com/onlineresearch/practices_nursing.pdf)
- Camp, R. (2001). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. México: Panorama Editorial.
- Inglis, A. (2005). Quality Improvement, Quality Assurance, and Benchmarking: Comparing two frameworks for managing quality processes in open and distance learning. *The International Review of Research in open and distributed learning*. 6(1). Recuperado de <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/221/304>
- Instituto Politécnico Nacional (IPN). (2004). *Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior en México*.
- McKinnon, K. R., Walker, S. H., y Davis, D. (2000). *Benchmarking: A manual for Australian universities*. Recuperado de [http://science.uniserve.edu.au/courses/benchmarking/benchmarking\\_manual.pdf](http://science.uniserve.edu.au/courses/benchmarking/benchmarking_manual.pdf)
- Ossiannilsson, E. y Landgren, L. (2012). Quality in e-learning – a conceptual framework based on experiences from three international benchmarking projects. *Journal of Computer Assisted Learning*. (28). 42–51. Recuperado de 2015: <http://e-studiante.yolasite.com/resources/j.1365-2729.2011.00439.x.pdf>
- Santos, H. (2015). *Factores que fortalecen la permanencia de los alumnos en el bachillerato a distancia. Memorias del VIII Foro de investigación Educativa*. Recuperado de [http://www.cgfie.ipn.mx/Documents/difusion/FIE2014\\_2.pdf](http://www.cgfie.ipn.mx/Documents/difusion/FIE2014_2.pdf)
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. México: Grupo Editorial Norma.

## AUTOR

**Héctor Augusto Santos Mejía**

Profesor autor-asesor  
Bachillerato Tecnológico Bivalente a Distancia,  
Instituto Politécnico Nacional (IPN)  
[hsantosm@ipn.mx](mailto:hsantosm@ipn.mx)