

## Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas

*Benchmarking in the management of the university process: experience in cuban universities*

**Yahilina Silveira Pérez**

*Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad de Facultad de Hotelería y Turismo. Campus Quito Rumipamba y Bourgeois, Ecuador*

**Dainelis Cabeza Pullés**

**Virginia Fernández Pérez**

*Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas, España.*

### Resumen

La Educación Superior cubana intenta que su gestión esté sustentada en los procesos sustantivos. Así, esta investigación tiene como objetivo estudiar las buenas prácticas de gestión universitaria para alcanzar un mayor impacto, pertinencia y calidad en los procesos que desarrollan las universidades cubanas, todo ello basado en la sostenibilidad. Para ello, se analiza la gestión de los procesos universitarios a través del benchmarking. El resultado se obtiene a partir del diseño de un procedimiento de benchmarking que permita la mejora continua de las universidades de forma sostenible. Las conclusiones muestran que es factible utilizar el procedimiento propuesto como sustento para el perfeccionamiento de los procesos sustantivos y transversales de la universidad, ya que el benchmarking logra ser una opción eficiente para mejorar continuamente el desempeño universitario a través de las buenas prácticas.

**Palabras clave:** gestión universitaria; benchmarking; buenas prácticas; mejora continua.

### Abstract

*Cuban Higher Education intends that its management is supported by essential processes. Thus, this research aims to study the best practices of university management to achieve greater impact, relevance and quality in the process undertaken by the Cuban universities, all based on sustainability. For this, the management of university processes is analyzed through benchmarking. The result is obtained from the design of a benchmarking process that allows continuous improvement of universities sustainably. The findings show that it is feasible to use as support for the proposed upgrading of substantive and transverse processes of the university procedure, since the benchmarking manages to be an efficient option to continuously improve the academic performance through best practices.*

**Keywords:** university management; benchmarking; best practices; continuous improvement.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para todos los países del mundo es un desafío mejorar la calidad de la educación. Debido a que las organizaciones universitarias actuales se encuentran bajo diferentes tipos de influencias, que condicionan su gestión (Agasisti y Bonomi, 2014). Esto conlleva a que se revisen y modifiquen los enfoques y modelos tradicionales de la gestión universitaria. Debido a que lo que hoy es nuevo, mañana resulta anticuado. Así pues, nos encontramos con un nuevo mapa político, social y cultural que se dibuja como inestable por su naturaleza altamente variable (Leiva y Jiménez, 2012).

Para lograr los fines que se le exigen a las universidades es imprescindible desarrollar las capacidades de dirección, organización y comunicación. Además de 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 (Barrón y otros, 2010).

44

La constitución del Ministerio de Educación Superior en Cuba fue la primera medida encaminada al aseguramiento de la calidad y la comunicación universitaria en el nivel superior de la enseñanza (Díaz, 2015). Así, se constituía el pilar más sólido de una política educacional que iba 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 (Díaz, 2015).

Dentro de estas grandes transformaciones, comunicar, garantizar, mantener y elevar la calidad en todos los procesos que se desarrollaban se fue convirtiendo en un objetivo primordial (Alarcón, 2013). Lo que trajo la necesidad de aplicar herramientas de dirección como una solución permanente, integral y sistemática a las limitaciones de la actual gestión universitaria. Para, así lograr el encargo social al que se debe el sistema universitario. En este contexto de análisis, surge la interrogante de: ¿Cómo contribuir a alcanzar mayor comunicación, impacto, pertinencia y calidad en los procesos que desarrollan las universidades cubanas?. Definiéndose como objeto de la investigación: La gestión de los procesos universitarios.

Teniendo en cuenta lo expuesto y para dar respuesta al problema planteado, se definió como objetivo general de la investigación, diseñar un procedimiento de benchmarking como sustento para la mejora continua de la gestión de los procesos universitarios. Se declara como campo de acción: El benchmarking en la gestión de los procesos universitarios.

Es conocido por la literatura que 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 (2010) 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, incluyendo el ambiental, incrementan la utilidad y necesidad de su aplicación. Es por ello, que con vistas a cumplir el objetivo y solucionar el problema planteado en esta investigación, se parte de la hipótesis de que establecer un procedimiento de benchmarking como sustento para la mejora continua de los procesos universitarios, podría contribuir a alcanzar mayor comunicación, impacto, pertinencia y calidad en el tránsito hacia la excelencia universitaria.

Para ello se desarrollan las siguientes tareas investigativas. Fundamentar gnoseológicamente la gestión universitaria y el benchmarking. Diseñar el procedimiento, como base para instrumentar buenas prácticas en los procesos universitarios y valorar la factibilidad y pertinencia del procedimiento propuesto. La investigación se complementa con las conclusiones derivadas del estudio.

## 2. MÉTODO

### 2.1 LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

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).

Entre las condiciones actuales de las universidades y los retos futuros a los que se enfrenta, se concuerda en que debe imponerse una nueva visión de la Educación Superior, materializada por la búsqueda de la comunicación, la pertinencia, el impacto y la optimización. En síntesis, la calidad de sus procesos. Ello incluye, el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios asociados al desarrollo y de las concepciones de gestión predominantes. Las Instituciones de Educación Superior (IES) 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).

46

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 comunicación y difusión de la cultura. Lo que permite determinar la estructura y la 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. Los autores, añaden además, que cuando se determinan los componentes (procesos) y las relaciones entre ellos, éstos se sistematizan. Lo que permite precisar la estructura de la universidad. O sea, la relación entre sus procesos, y el contexto particular en el que se desarrollan, la hace propia y singular.

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 el uso racional de sus recursos materiales y financieros que le permitan desarrollar una gestión de calidad. "Lo que hace" la universidad, 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. 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 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. 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.

Para satisfacer su misión, la universidad 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.

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 exigió 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.

48

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.

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.

## 2.2 EL BENCHMARKING

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 (Intxaurburu y otros, 2005). 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 (Agasisti y Bonomi, 2014). 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 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). Su filosofía básica radica, en creer que se puede aprender de los mejores y a partir de allí introducir mejoras.

Según refiere Intxaurburu y otros (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. Según Silveira (2010), 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.

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).

Es considerado un proceso continuo de medir y comparar productos, servicios, procesos de trabajo y prácticas contra la competencia o compañías líderes; es la búsqueda de las mejores prácticas del interior o exterior de la industria que conducen a un desempeño excelente, con el propósito de realizar las mejoras organizativas (Goetsch y Davis, 1997; Camp, 2002; Spendolini, 2005; Silveira, 2010). Tiene la característica de ser sistemático para cotejar la propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas, con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia (Karlöf y Öbstblom, 1993). Además, consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño organizacional (Silveira, 2010).

50

Es un proceso de gestión 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 (Valls, 1995). Utilizado por varias organizaciones 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.

Por otro lado 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 (Harrington, 1996). Como proceso de investigación y descubrimiento enfatiza los procedimientos de operación de aquellos aspectos de gran interés y valor y que pueden aplicarse a muchos niveles de la organización y en diversos contextos (Bogan y English, 1994). 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. En tal sentido, 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 (Finnigan, 1996). Se aplica no solo a las prácticas sino también a las a los métodos, procedimientos y estrategias, con el fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su desempeño (Silveira 2010).

Su operatividad está en el aprendizaje y adaptación permanentes, cuyo objetivo 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 (Arévalo y Cerro, 2004). 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. Para algunos autores es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, aprender de los otros, cuánto y quizás lo más importante aprender cómo, a fin de encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño (Boxwell, 1995; Silveira, 2010).

Teniendo en cuenta los conceptos básicos aportados por Camp (2002) y Spendolini (2005), se procedió al procesamiento en el software estadístico SPSS 11,5 para Windows versión 2002 del un análisis estadístico de 20 definiciones formales de benchmarking. Como resultado se obtuvo que menos del 50% de las definiciones analizadas hacen referencia al aprendizaje y la adaptación de las mejores prácticas, y solo el 25% reconoce su carácter sistemático y continuo. Sin embargo, existe una gran dispersión en los conceptos básicos empleados por los autores consultados, pues el coeficiente W. de Kendall se aleja de 1 (0,195). Esto es consecuencia de la contradicción cognoscitiva que existe alrededor del benchmarking, como es el caso de autores que lo denominan indistintamente: herramienta, metodología, modelo y proceso.

Al realizar un análisis de conglomerados jerárquicos (clúster) en SPSS, al realizar un corte del dendrograma en el nivel siete se obtuvo siete agrupaciones de los conceptos básicos. Por otro lado, el 66,67% de los autores consultados sobre benchmarking (Camp, 1993; Spendolini, 1993; Fitz-Enz, 1995; Boxwell, 1995; Benson, 2001; Bendell, 1997; Finnigan, 1997; Campos, 2005; Cifuentes, 2006), coinciden con cuatro categorías primarias de benchmarking: competitivo, interno, genérico y funcional; sin embargo en otras literaturas (Bogan y English,

1994; Kaiser, 1995; Boxwell, 1995; Fitz-Enz, 1995; Finnigan, 1997; Watson, 1995; Altvater y Mahnkopf, 2002; Rica, 2000; Harmer, 2005) abordan otras denominaciones tales como: estratégico, de proceso, desempeño, colaborativo, entre otras. En sentido general, las categorías atribuidas al benchmarking responden al objeto del proceso y a las características propias del benchmark. En esta investigación se considera que desde el punto de vista teórico, teniendo en cuenta las características de cada categoría, estas se podrían integrar en dos tipos: benchmarking interno y benchmarking externo. La primera categoría referida, recoge el estudio hacia el interior de la organización procurando las buenas prácticas que esta es capaz de desarrollar.

### **2.3 VINCULACIÓN DEL BENCHMARKING CON LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

El desarrollo de la aplicación del benchmarking 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 (Agasisti y Bonomi, 2014) y de sostenibilidad en la educación superior (Barrón y otros, 2010).

52

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.

Orientado a la educación, la vinculación del benchmarking con los procesos de gestión universitaria tiene una vigencia muy reciente (Agasisti y Bonomi, 2014). Debido a que en el campo de la gestión universitaria, está considerada 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 de manera sostenible.

En el caso de la calidad en la educación superior, es necesario prestar atención a otros elementos que en la actualidad están incluyéndose como elementos significativos de análisis de futuro para las universidades. Es el caso de la idea de la sostenibilidad de la educación, y en concreto, de la sostenibilidad curricular. Debido a que este tema va muy ligado a la gestión de los procesos universitarios y su benchmarking.

A partir de los años noventa es cuando se comienza a trabajar de manera más sistemática la educación para la sostenibilidad en el ámbito universitario (Gomera, 2011). La sostenibilidad, no es más que el reconocimiento del carácter limitante del patrimonio natural para lograr el crecimiento económico y el desarrollo social. Es comprender que los objetivos y las metas económicas y sociales deben alcanzarse con un mínimo empleo de los recursos naturales, en todo lo cual intervienen diversas dimensiones más allá de las tradicionales dimensiones económica, social y ambiental (Díaz y Gómez, 2013).

En la actualidad, se está trabajando y defendiendo la importancia de contar con una educación para la sostenibilidad en este ámbito (Díaz, 2015). Por lo que se ha demostrado que para avanzar hacia la meta de la sostenibilidad en todos los procesos es necesario modificar las actitudes y conductas de los seres humanos y que los progresos en esa dirección dependen en gran medida de la formación, la sensibilización y la implicación de todas las personas (PNUMA, 2000).

En este sentido, las universidades han comenzado a asumir su compromiso con la sociedad, incorporando la variable ambiental en su estructura y gestión (Díaz, 2015). Sin embargo, aunque algunas universidades han promovido acciones más o menos puntuales centradas en los procesos de sostenibilización curricular y en procesos como la I+D y de gestión, aun se sigue trabajando en nuevas reflexiones conceptuales y nuevos análisis que enriquezcan los procesos universitarios (Barrón y otros, 2010; Díaz 2015).

### **3. RESULTADOS-DISCUSIÓN**

**54**

Para realizar el trabajo en primer lugar, se utilizó el método Histórico-Lógico: para la caracterización y ordenamiento lógico de las bases teóricas-conceptuales del objeto de estudio y campo de acción. En segundo lugar, el 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 y por último, el Análisis-Síntesis: para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo.

También usamos métodos empíricos que se asociaron a los procedimientos que permitieron obtener la información necesaria directa de la realidad. La 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.

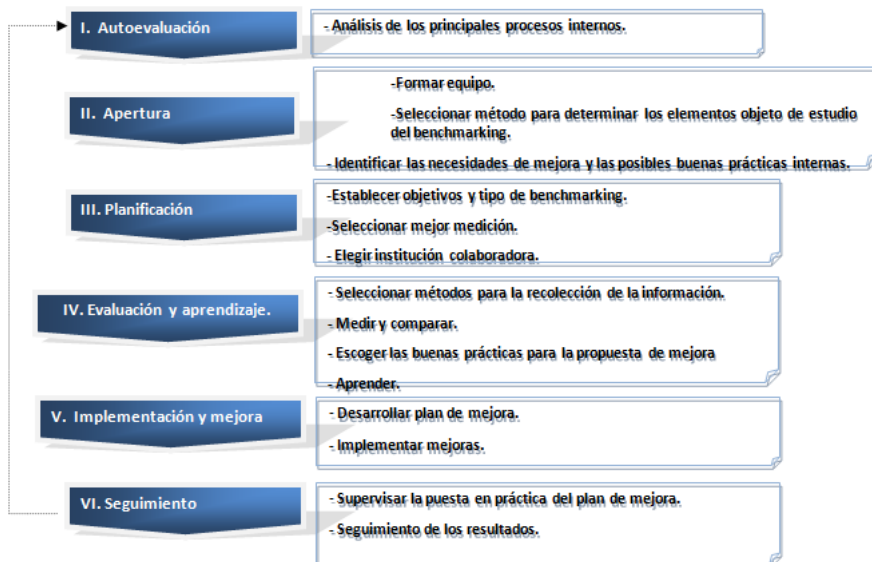
El Análisis Documental: Facilita la revisión de la información disponible en relación con los procesos universitarios en su desarrollo actual.

### **3.1 CONCEPCIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

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 del mismo (Perazzo y otros, 2002). La propuesta de diseño presentada 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, 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. 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 de la educación superior.

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. 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.

**FIGURA 1**  
**Procedimiento de benchmarking propuesto**



Legenda:

- I. II. III. IV. V. VI. Etapas del procedimiento.
- Acciones de cada etapa.
- Retroalimentación.

Al mismo tiempo retoma lo planteado por Silveira (2010) al emplear las categorías del benchmarking, simplificándolas a dos categorías generales: interno y externo y proponiéndolas como premisas del proceso. El procedimiento presenta una secuencia simple de seis etapas (figura 1).

### 3.2 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.

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.

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 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 educación superior es factible, y con posibilidades de generar resultados positivos y mejoras en sus prácticas.

Además el modelo es perfectamente aplicable y muy útil en la actualidad. Debido a que las organizaciones han tenido que transformar sus dinámicas internas y externas, tales como las relaciones con sus públicos, el manejo de imagen, publicidad y mercadotecnia (Cisneros et al.; 2012) siendo la utilización de este modelo de benchmarking un instrumento de ayuda para ello.

#### 4. CONCLUSIONES

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 de forma sostenible. Para ello, las universidades deben asumir una mayor responsabilidad en la construcción de una

sociedad sostenible. Por lo que deben estar debidamente preparadas, dotadas con las herramientas imprescindibles, para introducir en todas las etapas y fases de su labor, el enfoque de sostenibilidad (Naredo y Parra, 1993).

El benchmarking puede resultar un excelente medio para cumplir con esta meta porque ayuda al perfeccionamiento y la mejora continua de la gestión universitaria ya que fomenta el intercambio, aprendizaje y la evaluación comparativa con prácticas de referencia reconocidas.

La universidad es la fragua donde se forja el ciudadano del mañana. Por ello hay que formar estudiantes y trabajadores que sean líderes, capaces de conducir los diferentes procesos que tienen lugar en la sociedad y que impulsen por el camino de la sostenibilidad (Alarcón, 2013). Por su propia esencia, la universidad moderna está impregnada por una condición social y tiene un carácter transformador. Por ello, es imprescindible contar con una concepción estratégica para la gestión universitaria y es el benchmarking la herramienta para ello. Debido a que permite que se trabaje con un enfoque integrado y coherente en las universidades (Agasisti y Bonomi, 2014).

**58**

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.

Por ello, se recomienda continuar con la incorporación de los conocimientos, resultados y experiencias de este estudio a la actividad investigativa que se desarrolla en los marcos de la línea de investigación sobre el perfeccionamiento de la gestión universitaria, de forma tal que pueda servir de base para otras investigaciones que se decidan realizar en este campo.

Desde el punto de vista práctico, los resultados aportan un modelo teórico que puede ser implementado por las universidades cubanas. Así, cuentan con un instrumento de trabajo para llevar a cabo la gestión de sus procesos.

El estudio cuenta como todas las instigaciones con algunas limitaciones. Por ejemplo, el modelo ha sido desarrollado para el contexto cubano. Por lo que en futuras investigaciones, sería interesante estudiar otras universidades tanto públicas como privadas de otros países. Así aportamos información a un



campo de estudio muy necesario en la actualidad, como es el desarrollo de las universidades, específicamente, su gestión, vista desde una perspectiva de mejora continua (Benchmarking y sostenibilidad).

---

## BIBLIOGRAFÍA

- AGASISTI, T. y BONOMI, F. (2014). "Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity", *Studies in Higher Education*. 39 (7), pp.1237-1255.
- ALARCÓN, O.R. (2013). "La calidad de la educación superior cubana: retos contemporáneos". Conferencia magistral pronunciada en el evento PEDAGOGÍA 2013, Palacio de Convenciones de La Habana. Editorial Félix Varela, pp.10.
- ARÉVALO, J. A. y CERRO S. M. (2004). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de *información*. Universidad de Salamanca.
- BALM, G.J. (1996). "Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?". *Benchmarking for Quality Management and Technology*. 3(4), pp. 28-33.
- BARRÓN, Á., NAVARRETE, A. y FERRER, B. (2010). "La sostenibilidad en la universidad. Sostenibilización curricular en las universidades españolas. ¿Ha llegado la hora de actuar?". *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de la Ciencia*. 7(Nº Extraordinario), pp. 388-399.
- 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, Cuba.
- BOGAN, C. y ENGLISH, M. (1994). *Benchmarking for best practice: winning through innovative adaptation*. Usa. Mcgraw- Hill.
- BOXWELL, R.J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. 1ra edición en español. Pág. 199. Ediciones MCGRAW- Hill / Interamericana de España. S.A. Madrid, España.
- CAMP, R. C. (1989). *Benchmarking o caminho da qualidade total*. 1ra ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CAMP, R. C. (2002). *Benchmarking: caminho de qualidade total*, ed. Pioneira Thomson Learning, 3 ed. Rio de Janeiro. Brasil.
- CAMPOS, C. (2005). Planteamiento: ¿cómo aplicar los conceptos del benchmarking en la gestión y dirección?". Available at: <http://www.inder.co.cu/indernet/dae/portal/gerencial/benchmarking.html> .

CISNEROS, M.; DURÁN, B.P.; MELÉNDEZ, R.V.; GARCÍA, P.L. (2012). "La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital". *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*. Número Monográfico, Octubre, 2012, pp.141-155.

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/>.

CORDOVÉS, R.Á. (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 máster en dirección, Centro de estudios de dirección. Universidad de Las Tunas.

DÍAZ, D.J. (2015). "La Dimensión de la Sostenibilidad en la Enseñanza de las Ingenierías en Cuba". *Foro de Educación*, 13(19), 241-262.

DÍAZ, D.J. y GÓMEZ, S.A. (2013). El problema de las dimensiones del desarrollo sostenible. En Gómez Gutiérrez, C. y Gómez Sal, A. (Coords.) *Referencias para un Análisis del Desarrollo Sostenible* (pp. 25-32). Universidad de Alcalá.

ESPÍ, L.N. (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.

FINNIGAN, J.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.; ESTRABAO, A. (2000). *Dinámica de la gestión de los procesos universitarios, material impreso*, CEES M. F. Gran, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba.

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. Cuba.

GOETSCH, D. y STANLEY, D. (1997). *Benchmarking in introduction to total quality*. Editorial Merrill.

GOMERA, A. (2011). Análisis, medición y distribución de la conciencia ambiental en el alumnado universitario: una herramienta para la educación ambiental. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Educación Ambiental, Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

HARRINGTON, H. J. (1996). *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, New York.

- HORRUITINER S.P (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- INTXAURBURU, C.; MIREN, G.; OCHOA, L.C. (2005). "Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking". *Revista de Dirección y Administración de Empresas = Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria*. (12), pp.73-103.
- Junta de Acreditación Nacional (JAN) (2010). *Memorias de la junta e acreditación nacional*. MES.
- KARLÖF, B. y ÖSTBLÖM, S. (1993). *Benchmarking. Primera Edición*, Editorial John Wiley & Sonidos.
- LEIVA, O.J.; JIMÉNEZ, H.A. (2012). "La educación inclusiva en la universidad del siglo XXI: un proceso permanente de cambio". *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, 8, Julio, 2012, pp.41-62.
- MARTÍNEZ, N.R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria (CONEAU).
- MASSÓN, R.M. (2006). *Educación comparada. Teoría y práctica*. Editorial pueblo y educación. Ciudad de la habana. Cuba
- MINDREAU, S.J. (2003). *Sistema de benchmarking de competencias nucleares en universidades*. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Catalunya. Departamento organización de empresas. Barcelona. ISBN: 84-688-1230-7.
- NAREDO, J.M. y PARRA, F. (1993). Presentación. En Naredo J.M. y Parra F. (Comps.). *Hacia una ciencia de los recursos naturales* (pp. XI-XIX). Madrid: Siglo XXI de España Editores S. A.
- NOGUEIRA, D. (2002). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
- PADILLA R. (2006). *La Gestión del cambio: El caso de la Universidad de Guadalajara, presentación del curso IGLU 2006*, Región México, Guadalajara. Mexico
- PERAZZO, D. (2002). *El Modelo Educativo*. México: UAEH.
- PIÑEIRO, H.A. (2009). *Perfeccionamiento de la gestión de la secretaría docente del centro universitario de las tunas*. Tesis presentada en opción al título de máster en dirección. Universidad de las Tunas. Cuba.
- PNUMA, (2000). *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial*. INFORME GEO 2000. PNUMA, Nairobi.
- SILVEIRA-PÉREZ, Y. (2010). *Benchmarking, gestionando el desempeño empresarial a través de las mejores prácticas*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. No.131.
- SPENDOLINI, M.J. (2005). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. ISBN: 958048564x.

SUÁREZ, J.L. (1996). *Benchmarking de la función financiera*, McGraw-Hill, Madrid.

VALLS, R.A. (1995). *Guía práctica del benchmarking*. Ediciones Gestión 2000. S.A.