

“BENCHMARKING”: como contribución a la dirección estratégica universitaria

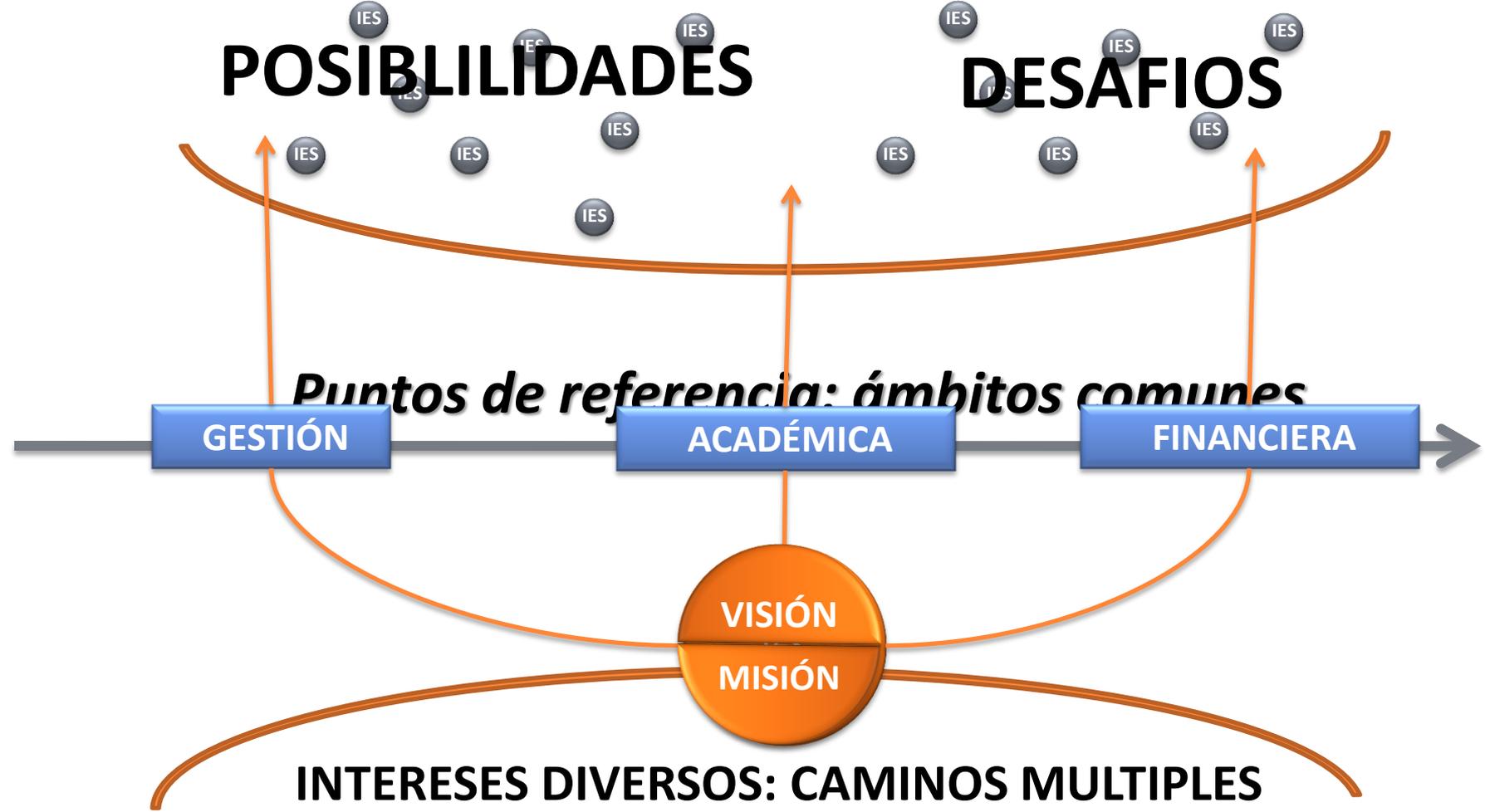
**Claudia Velandia, Universidad de los Andes
Jairo H Cifuentes, Pontificia Universidad Javeriana**

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección
Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa**

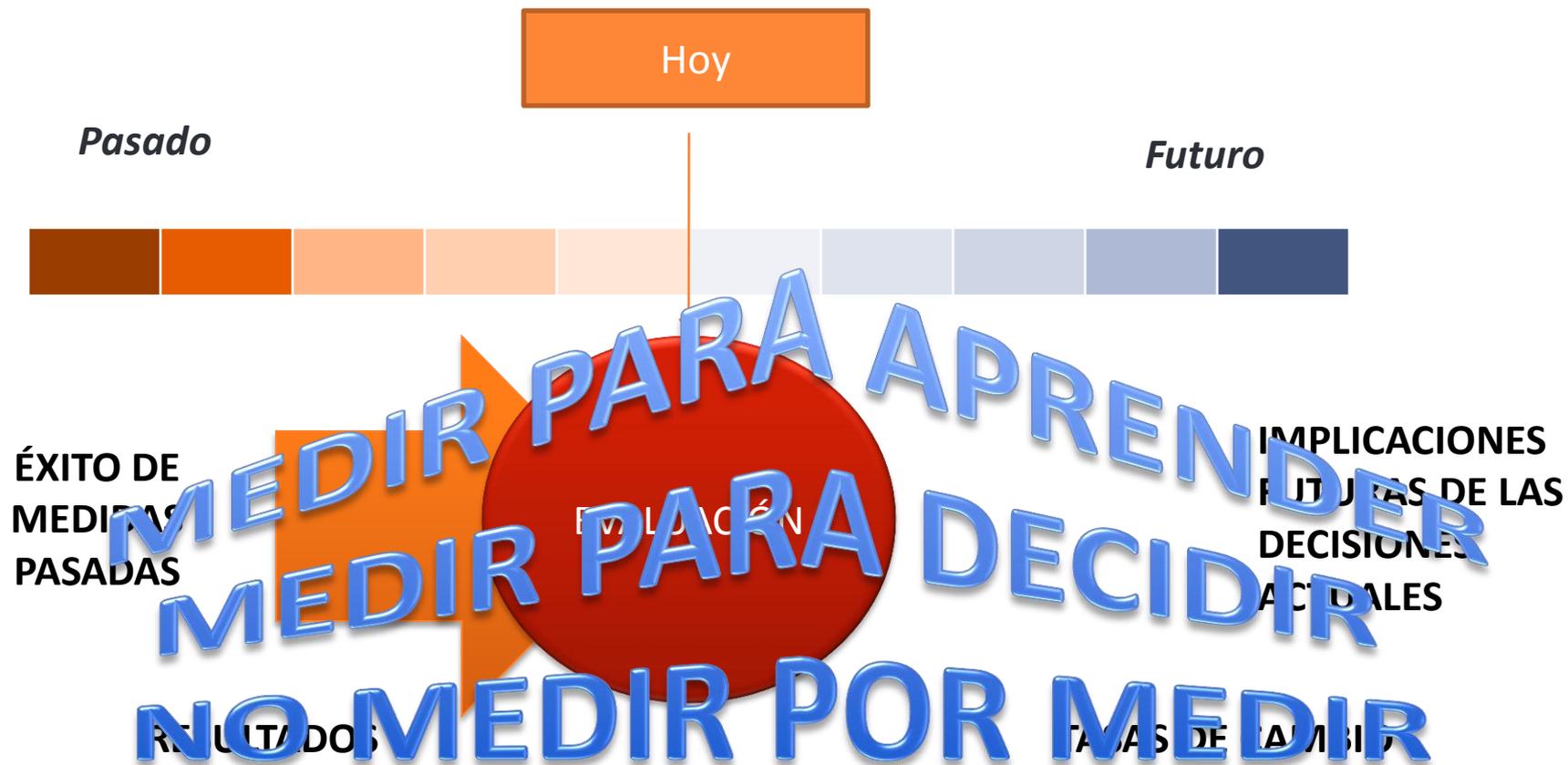
Primera Convocatoria de Reconocimiento y Publicación de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria

Bogotá 2011

EL CONTEXTO



EL CONTEXTO

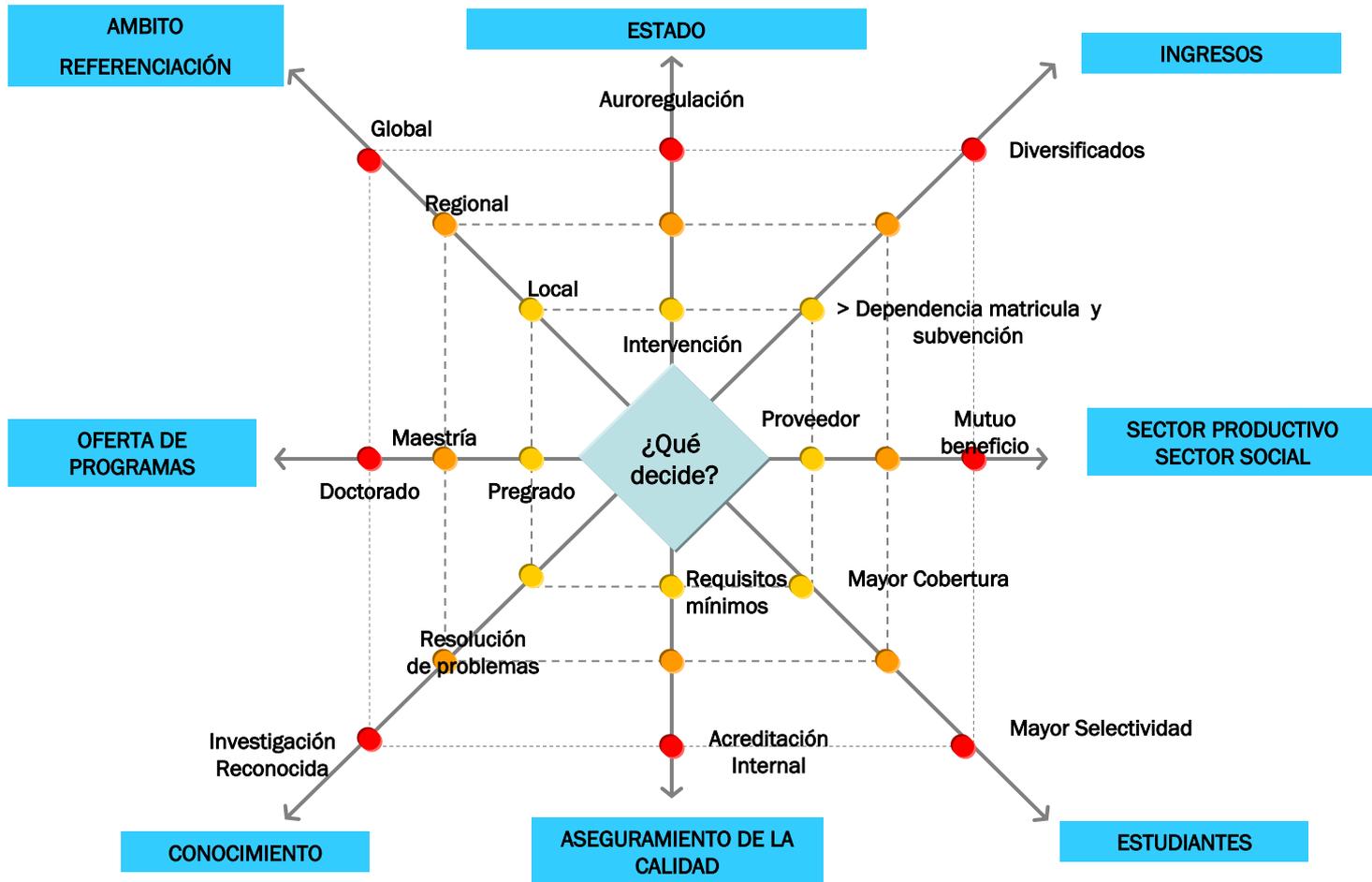


Son aquellas actividades que se realizan sistemáticamente para “constatar” el desempeño de la institución en sus distintos niveles (estratégicos, tácticos y de arquitectura) con el fin de tomar las acciones necesarias y aprender de dicha valoración

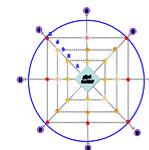
LA PLANEACIÓN COMO PROCESO



Estrategia



Estrategia

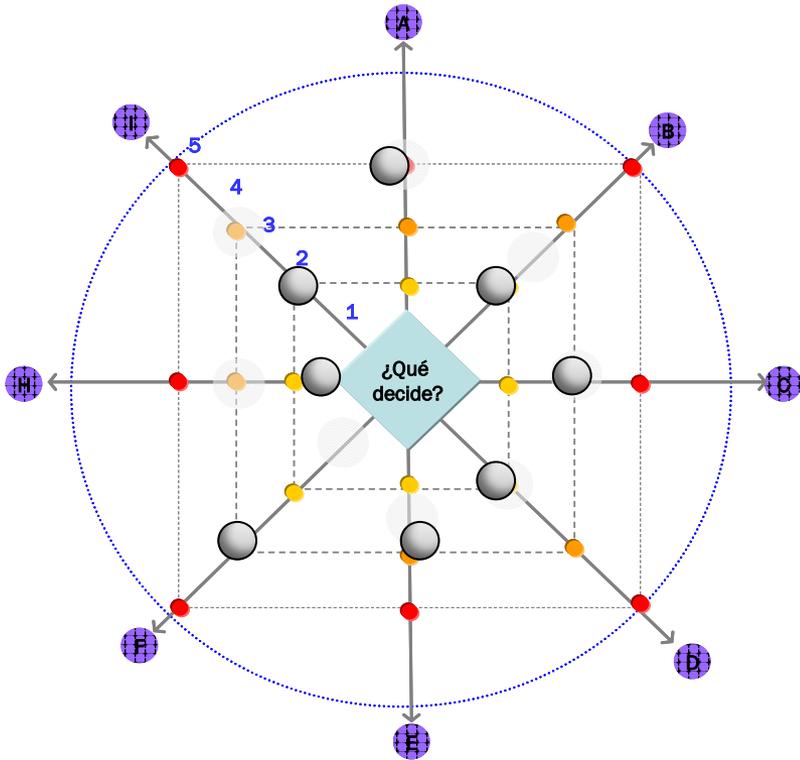


		CATEGORÍAS					
CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL	CALIDAD	1	2	3	4	5	VALOR PARA LOS STAKEHOLDERS
INTERACCIÓN CON EL CONOCIMIENTO UNIVERSAL PERTINENTE Y CONTEXTUALIZADO	REFERENCIACIÓN	LOCAL		REGIONAL		GLOBAL	RECONOCIMIENTO
ALCANZAR LA EXCELENCIA DENTRO DE UN SISTEMA DIVERSIFICADO DE MÚLTIPLE OFERTA Y DE RECURSOS LIMITADOS	OFERTA E INVESTIGACIÓN	TÉCNICA-PROFESIONAL		MAESTRÍA		DOCTORADO	COBERTURA Y CALIDAD
LOGRAR LA TRANSPARENCIA FINANCIERA EN UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO	INGRESOS	SUBVENCIÓN Y MATRICULAS		MIXTO		DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN, COSTO Y MATRICULA
ESTABLECER RELACIONES DE LARGO PLAZO SOBRE UNAS BASES DE CONFIANZA COLECTIVA	REDES	SERVICIO				MUTUO BENEFICIO	RECONOCIMIENTO, PERTINENCIA, DIVERSIFICACIÓN
BUSCAR LA COHERENCIA ENTRE LA COBERTURA Y LA SELECTIVIDAD	ESTUDIANTES	COBERTURA				SELECTIVIDAD	COBERTURA Y CALIDAD
MEJORAMIENTO CONTINUÓ Y PROMOCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD	CALIDAD	REQUISITOS MÍNIMOS				ACREDITACIÓN INTERNACIONAL	CALIDAD, PERTINENCIA Y RECONOCIMIENTO
FORTALECER UN SISTEMA AUTORREGULADO SOPORTADO EN UN SISTEMA DE ALERTAS TEMPRANAS PARA QUE EL ESTADO TOMA LAS MEDIDAS NECESARIAS	ESTADO	INTERVENCIÓN				AUTOREGULACIÓN	RECONOCIMIENTO

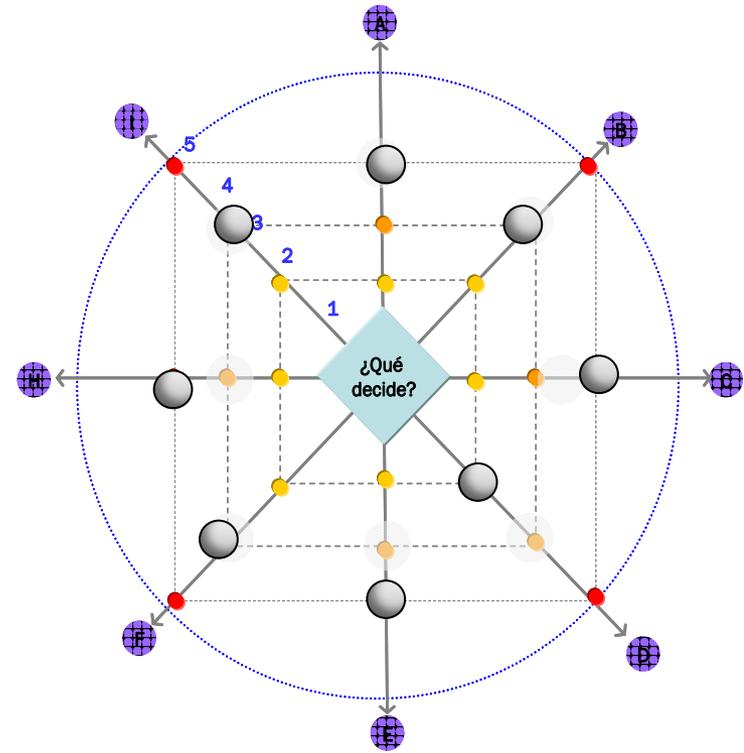
Estrategia



- Situación actual



- Situación deseada



“BENCHMARKING”: Referenciación

chequeo, señalamiento, verificación, *comparación*, inventario..

Conceptos:

- ❑ Es el proceso por el cual la dirección de una institución la **compara** con el desempeño de otra que se juzgue es la primera en el campo, o en el sector correspondiente.
- ❑ Analiza el **saber colectivo** de la otra u otras organizaciones similares a fin de fortalecer la suya propia.
- ❑ Robert Boxwell: “**Un enfoque externo en la búsqueda de mejoras**, *puede ayudar a las organizaciones a realizar saltos cuantitativos en su actuación, en lugar de mejoras graduales, como las que se hacen con frecuencia*”, con un sistema de mejoramiento continuo.
- ❑ Jackson and Lund (2000): *Benchmarking* es ante todo un **proceso de aprendizaje** que, **estructurado** de una determinada manera, permite, a aquellos involucrados en el proceso, comparar sus servicios/ actividades/ productos, con el fin de identificar sus respectivas fortalezas y debilidades comparativas para ser adoptadas como punto de partida en su proceso de auto-mejora y/ o autorregulación.
- ❑ Algunas personas que realizan *benchmarking* argumentan que una de las características que definen esta práctica es que su ejecución implica un **proceso de colaboración** que, a su vez, **demandan la participación activa** de dos o más organizaciones o unidades organizacionales en un **proceso formal estructurado** que permite la comparación de las prácticas, los procesos y el desempeño establecidos.

“BENCHMARKING”: Referenciación

chequeo, señalamiento, verificación, *comparación*, inventario..

- Proporción de brechas y de dónde estamos haciendo mejor.
- La información que se genera puede impulsar el mejoramiento continuo.

¿Cómo lo están haciendo?

¿Quién lo está haciendo mejor?

¿lo hacemos igual o mejor?

¿cómo queremos que sea?

Bench

“BENCHMARKING”: Referenciación

chequeo, señalamiento, verificación, *comparación*, inventario..

¿Por qué emplear el benchmarking?

- ❑ **Planificación estratégica:** el benchmarking es una herramienta útil para recopilar información.
- ❑ **Pronósticos:** la información del benchmarking se utiliza para medir el estado del “Sector” (mercado) y predecir los potenciales de éste.
- ❑ **Nuevas ideas:** el benchmarking es una fuente de ideas. Expone a los individuos a nuevos servicios (productos), procesos y formas de manejar los recursos de la institución.
- ❑ **Comparaciones servicio/proceso:** involucra la recopilación de información sobre los servicios o procesos de otros en el Sector o de las Instituciones del Sector. Esta información se emplea como estándar de comparación para servicios (productos) similares en la institución.
- ❑ **Fijación de objetivos:** el benchmarking se usa como un medio para identificar las mejores prácticas. Muchas veces, la información recopilada se utiliza para establecer objetivos específicos para sus servicios o procesos.

“BENCHMARKING”: Referenciación

chequeo, señalamiento, verificación, *comparación*, inventario..

NO es o NO reemplaza

Planificación
estratégica

Procesos de
aseguramiento
de la calidad:
acreditación,
certificaciones,
etc.

Comparación
mecánica entre
indicadores
cuantitativos o
cualitativos

Imitación o
copia de
buenas
prácticas

Medio de
promoción
institucional

“Espionaje”

“BENCHMARKING”: Referenciación

University benchmarking usage Category	Proportion of total responses (%)
General management improvement	89
Strategic planning	70
Research performance	70
Substantiating achievements	67
Functional area improvement	63
Teaching & learning performance assessment	56
Research training performance	48
Copying in best practice	44
Transparent planning	41
Opportunity identification	41
Building organisation-wide commitment	41
Partnership strengthening	37
Staff development	30
Internal resource allocation priority	26
Dissolving boundaries within & between universities	22
Strengthening service support links	19
Keeping ahead of competition	19
League ladder assessment	15
Obtaining external performance-based funding	11

Source: University benchmarking survey, 2003

“BENCHMARKING”: Referenciación

depende el propósito, procesos, recursos y datos disponibles

Con la competencia o con la mejor del sector

Comparativa entre unidades

las mejores prácticas de otras organizaciones

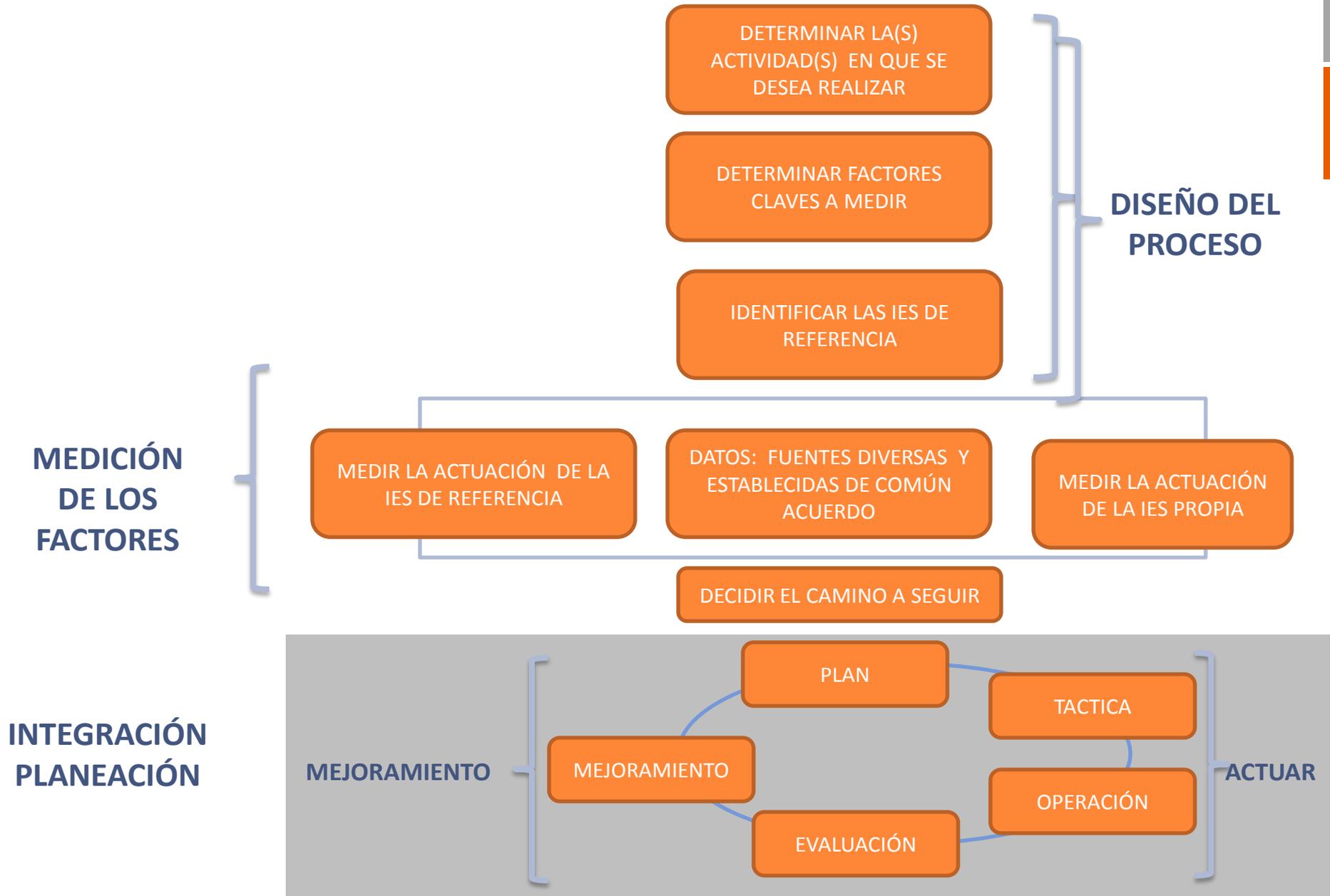
Interna

Competitiva

Genérica

Datos: Cualitativos o cuantitativos o los dos

ETAPAS EN EL PROCESO DE "BENCHMARKING"



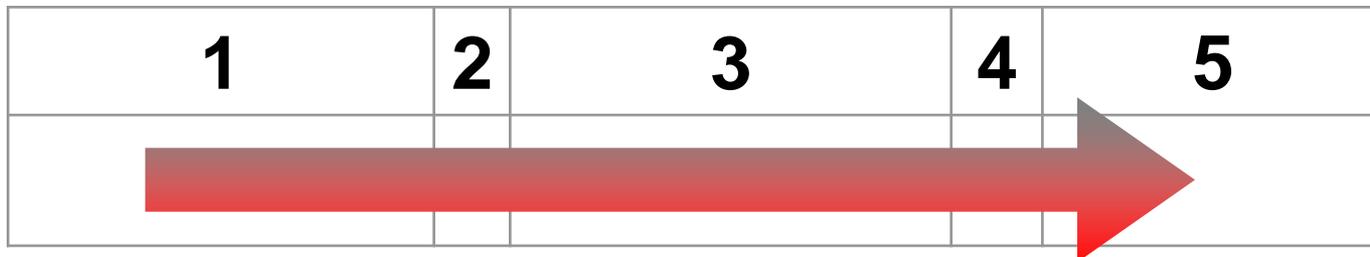
POSICIONAMIENTO REFLEXIVO

Se identifican aquellos aspectos en los que si hay una mejora agregarán valor a la Universidad.

La pregunta clave:

¿Dónde esta la Universidad y como se puede mejorar?

- ➡ **Buena Práctica (5):** Es la que más frecuentemente se da en un grupo de Universidades destacada (no es excluyente)

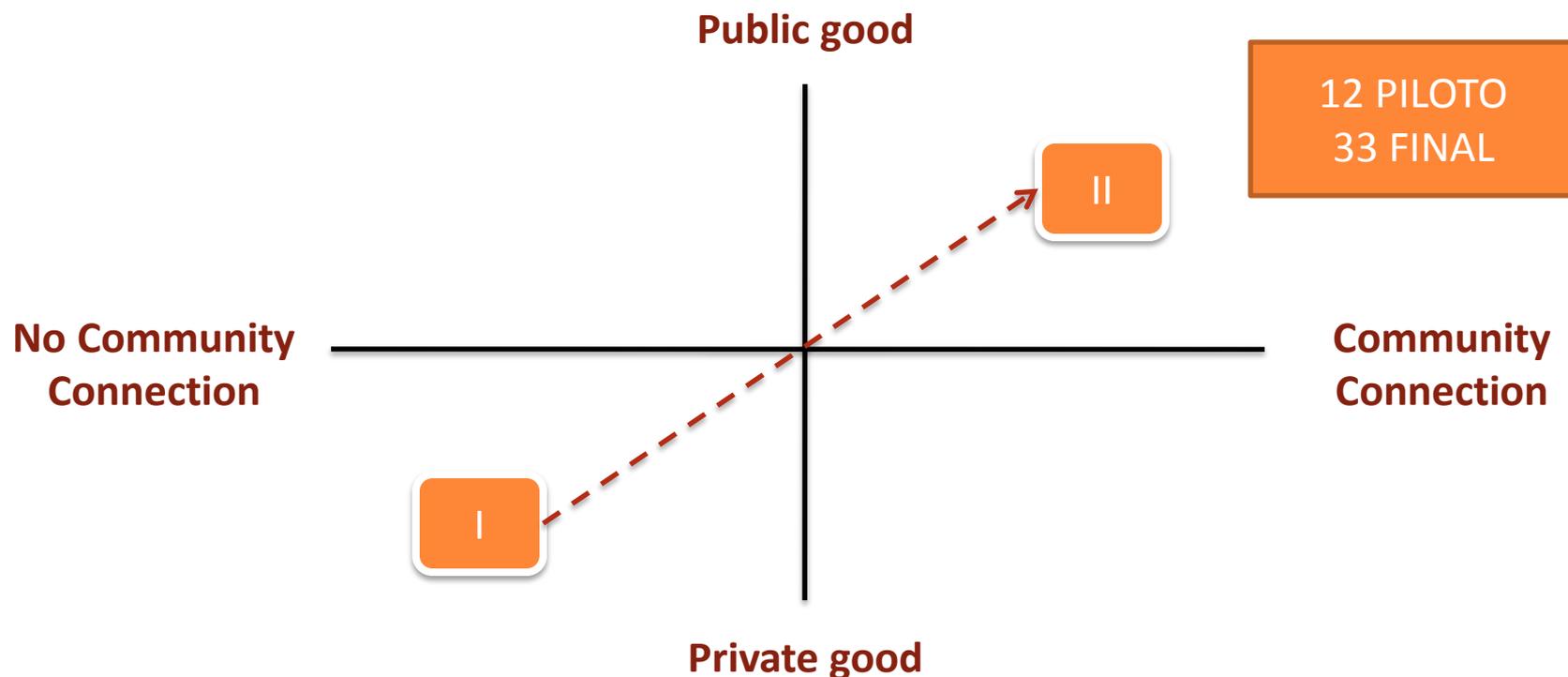


Referente: ESCALA DE 1 a 5

Un ejemplo:

“Benchmarking university community engagement: development a national approach in Australia”

AUCEA: Australian Universities Community Engagement Alliance



- ❑ ¿Que porción de las metas académicas son logradas a través de un espacio colaborativo?
- ❑ Universidades tienen la responsabilidad: capital humano, investigación, beneficio publico

Un ejemplo:

“Benchmarking university community engagement: development a national approach in Australia”

AUCEA: Australian Universities Community Engagement Alliance

❑ De fondo:

- Es una comparación que facilita el desarrollo de buenas prácticas
- Releva la consistencia entre la misión y el contexto con una agenda de calidad

❑ Principios:

- Contribución social
- Compromiso entre la universidad y sus comunidades

❑ Medida:

- Medio con significado para evaluar la calidad y conocer el costo del cambio
- Diagnóstico colectivo y articulado del quehacer en la educación superior

Un ejemplo:

“Benchmarking university community engagement: development a national approach in Australia”

AUCEA: Australian Universities Community Engagement Alliance

❑ Red de trabajo y los procesos, metas:

- Facilitar la información a la comunidad
- Asegurar que el gobierno y la administración soportan efectivamente el aprendizaje
- Asegurar accesibilidad a la educación de calidad
- Asegurar que se genera valor con el quehacer de la universidad
- Asegurar que los programas y la investigación es de calidad

❑ Medidas alineadas con las metas:

- Relevantes y aplicables
- Relación entre eficiencia y costo de la información
- Asegura la comparación a través de las universidades y que sea posible todo el tiempo
- Transparente y auditable
- Balance entre lo cualitativo y lo cuantitativo
- Información de futuro
- Replicable

Un ejemplo:

“Benchmarking university community engagement: development a national approach in Australia”

AUCEA: Australian Universities Community Engagement Alliance

Buena práctica

- Cuestionario:
- Proyecto
- Beneficio
- Rol de los socios
- Estrategias de comunicación
- Lecciones aprendidas
- Medidas de cambio
- Factores de éxito

Encuesta de percepción: 15 socios (10 antiguos, 5 nuevos)

- Relación con
- Accesibilidad
- Comunicación
- Participación
- Soporte
- Relevancia
- Liderazgo

Información

- Cuantitativa: que soporte otros procesos
- Cualitativa:
Soporte:
estructural, relación
estudiantes
profesor ,
gobierno,
accesibilidad,
Escala