

# Una alternativa al benchmarking y las mejores prácticas en la cooperación técnica internacional para el planeamiento y la gestión universitaria

## *An Alternative to benchmarking and best practices in International Technical Cooperation for university planning and management*

Adolfo Stubrin<sup>1</sup>  
[astubrin@unl.edu.ar](mailto:astubrin@unl.edu.ar)

<sup>1</sup>Secretaría de Planeamiento, Universidad Nacional del Litoral,  
Santa Fe, Argentina

***Palabras clave: Cooperación Internacional – Comparación Universitaria – Educación Superior***

***Keywords: International Cooperation – University Comparison – Higher Education.***

### RESUMEN

Llamamos Sistema de Comparación Cooperante a un dispositivo colegiado de producción de conocimientos sobre la realidad de las universidades, en este caso latinoamericanas, mediante métodos preferentemente interpretativos, seguida por la deseable apropiación colectiva y eventual transferencia de sus logros. Esta actividad en red sujeta a un estilo científico está siendo encarada por el Núcleo especializado de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo y puede ser adoptada por cualquier asociación internacional de universidades. Los diversos legados, entornos, estructuras, dimensiones y complejidades entre las universidades participantes operan como desafío para producir conocimiento por medio de la comparación de saberes y experiencias, con vistas al aprovechamiento de sus resultados en el planeamiento y la gestión. El SCC tienen puntos de contacto pero también apreciables diferencias con los Grupos de Benchmarking y su referencia en las Mejores Prácticas. Las universidades son organizaciones complejas y la cooperación académica y científico-técnica hace que en Educación Superior existan condiciones favorables para diseñar procedimientos originales en materia de comparación interinstitucional. Por lo tanto, adoptar linealmente las modalidades que se emplean en el mundo de los negocios no es lo más conveniente. Es necesaria la generación de conocimientos nuevos y útiles, partiendo de la identificación de temas de interés común, relevando información y construyendo indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, de suerte de que análisis, desarrollos e investigaciones sean exitosos en la promoción del cambio y la mejora institucional.

### ABSTRACT

We called Cooperating-Comparison System to a collegiate procedure of knowledge production about the reality of the Universities, specially Latin American ones, by interpretative approaches, followed by the expected collective appropriation and possible transference of its achievements. This network activity, according scientific style, has been worked by a Disciplinary Nucleus of the Asociación de Universidades del Grupo Montevideo and it can be used by any other international universities association. The legacies, environments, structures and dimensions between the participating universities operate as a challenge to produce knowledge through comparison of realities and trajectories, to take advantage of its results in planning and management. CCS has common points but also differences with the Benchmarking Groups and their reference in the “best-practices”. Universities are complex organizations and, academic and scientific-technical cooperation, in Higher Education, makes favorable conditions to create original procedures in the area of interinstitutional comparison. It is necessary to generate a new and useful knowledge, starting from the identification of common interest subjects, surveying information and building universities indicators. So as the analysis, developments and research could be successful in the promotion of change and institutional improvement.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una red de universidades públicas, autónomas y autogobernadas pertenecientes a los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Fue creada en 1991. Las universidades miembros presentan similitudes institucionales, niveles de calidad dentro de un rango de equivalencia y una clara vocación por la integración regional. AUGM es un ámbito con condiciones probadas para desarrollar actividades de cooperación internacional.

Los Núcleos Disciplinarios (ND) de AUGM son agrupamientos académico-técnicos correspondientes a un área disciplinar de interés común, donde cada universidad-miembro aporta sus disponibilidades tanto en personal de alta calificación, como en recursos materiales, para actividades científicas, técnicas, docentes, de desarrollo, de extensión, etc.

El ND Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria es coordinado por la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad Nacional de Cuyo, de Argentina y la Universidade Federal do Santa María, de Brasil. Los demás participantes son la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Entre Ríos, la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional del Nordeste, la Universidad Nacional de Rosario, de Argentina; la Universidade Federal do Rio Grande do Sul, la Universidade Federal do Santa Catarina, Universidade Federal do Sao Carlos, de Brasil; la Universidad de Playa Ancha, de Chile; la Universidad Nacional de Asunción, de Paraguay; y la Universidad de la República, de Uruguay.

Los objetivos de este Núcleo son: a) creación del espacio necesario para el desencadenamiento de los procesos de planeamiento y evaluación institucional de forma sistemática en las universidades; b) explicitar y debatir directrices para la evaluación institucional tanto en el ámbito interno como en el ámbito regional y nacional; c) intercambiar experiencias con colegas responsables de los sistemas de planeamiento, evaluación y gestión institucional de las universidades integrantes del Grupo Montevideo.

El ND Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria fue creado unos diez años atrás. A partir de noviembre de 2010, cuando se reunió en Buenos Aires, ha reactivado sus funciones y realizó reuniones semestrales regulares en Curitiba, Santa Fe, Asunción, Santa María, Mendoza y Montevideo. Las universidades que lo integran, cuyo número se va incrementando gradualmente, realizan trabajos, investigaciones e intercambios de variada naturaleza antes y durante las sesiones del núcleo.

En los últimos encuentros del ND se propuso la exploración de alternativas para un afianzamiento institucional del ND, para incrementar la producción de conocimientos, el intercambio de información y la colaboración efectiva entre sus universidades miembros.

El análisis de información estadística y su empleo en los procesos de planeamiento es uno de los ejes principales de las deliberaciones y trabajos realizados. El ND sigue de cerca, por encargo de AUGM, las actividades de desarrollo regional iberoamericano de indicadores sin propósito de ranking que realiza el Proyecto ALFA de Unión Europea INFOACES: dicho esfuerzo está coordinado con el Mapa de Educación Superior de América Latina y el Caribe, iniciativa de IESALC-UNESCO, con varios años de desarrollo.

## 2. CONTEXTO

El ND, con apoyo de las autoridades de AUGM, estudia la posibilidad de diseñar un Sistema de Comparación Cooperante (SCC) para movilizar aún más las capacidades de comunicación científico técnica entre las universidades miembros, sus equipos de gestión y grupos académicos especializados.

Un Sistema de Comparación Cooperante (SCC), puede ser definido como un procedimiento colegiado de interpretación y producción de conocimientos mediante comparación cualitativa entre la realidad propia de todas y cada una de las instituciones participantes, seguida de la posible apropiación colectiva y eventual transferencia de sus aplicaciones.

Más específicamente, otras definiciones podrían ser:

No es el mero ejercicio comparativo entre una magnitud existente y un estándar previamente identificado como deseable.

SCC es una actividad de colaboración en red, sujeta a un estilo científico, entre instituciones de diferentes países y con legados, entornos, estructuras, dimensiones y grados de complejidad diversos que requiere la participación creativa de sus actores internos, quienes legitiman mutuamente las trayectorias y contextos de producción de sus respectivas realidades, para producir conocimiento por medio del intercambio de saberes y experiencias, en vistas al aprovechamiento institucional común y particular de sus resultados.

SCC es no un proceso continuo de medición de productos o servicios que se contrastan contra un competidor supuestamente reconocido como líder o modelo a seguir.

### *Conceptos fundamentales del SCC*

1. Sistemático: Está soportado en principios y técnicas metodológicas firmes, aunque revisables y perfeccionables de común acuerdo.
2. Continuo: Es posible realizarlo no como un episodio aislado o esporádico sino como un proceso continuo y reiterado.
3. Utilizable: Como resultado, un conjunto de medidas concretas debieran ponerse a disposición de las instituciones que desearan aplicarlas.

El SCC es un proceso de planeamiento, evaluación y gestión institucional entre instituciones que desean interactuar y colaborar sobre un cierto número de áreas, tareas o funciones institucionales seleccionadas, en un pie de igualdad sin necesidad de aceptar o reconocer previamente a una de ellas o a un ejemplo externo como modelo referencial. Comparación cooperante podría ser realizado por única vez pero su propia naturaleza aconseja hacerlo de manera continuada y recurrente.

El SCC insume algunos costos como cualquier otra actividad de cooperación, pero éstos están claramente compensados por los beneficios de participar y acceder directamente al conocimiento producido. Es un proceso de costos moderados. Los rubros de gasto más significativos son:

Financiamiento de los talleres y visitas: la metodología implica una movilidad de personas que se trasladan a realizar talleres periódicos -al menos dos veces al año- y a observar y relatar procesos en otras instituciones, lo que supone costos de transporte, estadía y organización de eventos.

Tiempo y esfuerzo: los integrantes del ND a cargo del SCC tendrán que aportar su tiempo y trabajo personal en la investigación, análisis, identificación de temas y casos adecuados, visitas y desarrollo e implementación de las acciones de cooperación. Todas estas actividades serán adicionales a sus funciones habituales y hacen pensar en la necesidad de personal de refuerzo para atender las tareas emergentes de las acciones planificadas.

Equipamiento y tecnología: Es probable que las instituciones que se involucren directa e intensamente en SCC requieran algún tipo de base de datos o algún sistema específico para recopilar, organizar y compartir la información.

#### A. ¿Por qué es útil aplicar el SCC en las instituciones de Educación Superior?

Las universidades tienen peculiaridades con respecto a otro tipo de empresas, oficinas u organizaciones gubernamentales o no gubernamentales de diferentes áreas y especialidades. La larga experiencia en cooperación académica y en redes para intercambio de experiencia; generación de intercambios y cooperación científico-técnica hacen que en Educación Superior existan condiciones favorables para el diseño de dispositivos propios en materia de comparación interinstitucional, que no hagan necesario imitar o copiar o adoptar sin suficiente crítica las metodologías que se emplean en el mundo de los negocios y las grandes empresas industriales y de servicios, sin que ello importe desvalorizar la importancia de esos ejercicios en su propio contexto.

Si bien la competencia existe y se incrementa en la Educación Superior, las universidades públicas -aunque este criterio puede ser compartido por instituciones del sector privado no comercial- hacen prevalecer su propia lógica, su misión social y su sentido cívico ante cualquier agenda de incorporación de nuevas funciones, como fueron por ejemplo el aseguramiento de calidad, el planeamiento estratégico y las buenas prácticas.

Como resultado de lo anterior, muchas de esas herramientas surgidas y asociadas a la industria y los negocios puede en ciertos casos ser desestimada y en otros es receptada críticamente, transformada y adaptada a las particularidades organizativas, a la misión y a la ética propias de la vida académica.

El benchmarking, en particular, se presenta como una manera de combatir el fenómeno de la ceguera o falta de conciencia de los gerentes y directivos de empresas, quienes creen que las cosas que hacen son la manera correcta y la mejor manera de hacerlas simplemente porque “siempre se hicieron así”. El propósito de las “mejores prácticas” es abrirles los ojos frente un panorama de nuevos métodos, ideas y herramientas que pueden mejorar la efectividad de su tarea.

Aunque interesante como analogía del aprendizaje institucional en el campo del gobierno y planeamiento de las universidades, los conceptos sobre el “competidor más duro” como modelo a seguir en pos de un óptimo de eficiencia son propios e intransferibles de la competencia comercial e industrial en los mercados y deben ser cuidadosamente filtrados y resignificados por las organizaciones académicas para el perfeccionamiento de sus propios procesos directivos.

En ese sentido, la administración, gestión, gerencia y gobierno de las instituciones universitarias tiene su propia tradición. Es un campo de estudios y prácticas específicas, cruzado por debates y controversias, pero también dinámico e innovador. No está dissociado del conocimiento sobre las prácticas privadas que, por otro lado, se enseña en las Facultades de Ciencias Económicas y en las Escuelas de Negocios, pero sí se diferencia positivamente de aquél. La propia internacionalización, como un importante y relativamente reciente cambio contextual, genera en las universidades exigencias y modalidades de abordaje que son específicas para las universidades.

El SCC es útil para:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar brechas de calidad institucional o académica entre la realidad existente, conforme los ejercicios autoevaluativos, y la misión y los objetivos generales establecidos en el Plan de Desarrollo. Lo establecido en las leyes nacionales de educación superior o las pautas aprobadas en el seno del Sistema Nacional de Educación Superior pueden también servir de referencia evaluativa para la descripción de brechas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar cuadros de situación que permitan a las universidades el trazado de una política de desarrollo autónoma, coordinada con sus pares, que preste atención a necesidades y demandas</li></ul>

<p>explícitas e implícitas de su propio sitio de actuación, considerando las tendencias y corrientes nacionales e internacionales vigentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la historia, configuración y modos de funcionamiento de instituciones colegas, sus procedimientos y técnicas de actuación, su creatividad para innovar o adaptar tecnologías o métodos en distintas esferas de acción, y también el marco social, cultural, productivo e institucional en que se desenvuelve, así como su capacidad para influir positivamente en ese entorno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir plena conciencia sobre las prácticas habituales, por medio de la reflexión y la cooperación técnica y académica, y procurando poner al descubierto las razones que las explican y la posibilidad de cambiarlas y superarlas, en caso necesario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la comparación cualitativa entre las universidades participantes, mostrando y tomando nota de los diseños y procedimientos empleados para cada proceso clave, la documentación que lo respalda, la tecnología que lo concreta y los testimonios de los actores que lo llevan a la práctica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traducir la comparación cualitativa en investigaciones y estudios para la producción de nuevo conocimiento acerca de la realidad y las estrategias de evaluación, planeamiento y gestión de las universidades, apta para aprender, transferir, aplicar y discutir con un estilo científico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar acciones de innovación, reforma o mejoramiento de distintos aspectos de la realidad universitaria, haciendo uso de la experiencia de comparación realizada en la comparación cooperante, con la eventual consulta y cooperación de expertos o equipos de las universidades colegas.</li> </ul>

<p>El SCC no es:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un terreno para mostrar sólo las virtudes y los aciertos, sino también para compartir dificultades y hacer un abordaje en común de problemas compartidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oportunidad para obtener información clave sin ofrecer reciprocidad, se trata siempre de ejercicios basados en la igualdad y la solidaridad para disponer de un conocimiento mutuo para producir conocimiento nuevo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ámbito para que algunas instituciones obtengan beneficios a expensas de otras sino para producir de manera equitativa para el aprovechamiento de todos los participantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No son sólo ni principalmente números, aunque también los indicadores cuantitativos son utilizados, son fundamentalmente sentidos, significados y procedimientos racionales para alcanzar propósitos deseables.</li> </ul>

### 3. RESULTADOS ESPERADOS

El mecanismo propuesto, tal como se detalla en la tabla 1, constará de varios instrumentos para el apoyo a la generación de conocimientos y al diseño de las políticas de las universidades miembros. La propuesta incluye la identificación de temas, la utilización de ciertas herramientas y la puesta en práctica de distintas etapas para la obtención de nuevos conocimientos.

Temas:

De acuerdo a los intereses manifiestos en los encuentros realizados del ND se ofrece un listado que debe ser consensado y puede ser ampliado. La identificación de los temas para generar análisis comparativos e investigaciones debe obedecer a intereses generales de las universidades colegas o compartidos entre varios de ellos.

Herramientas:

#### I. Centro de documentación sobre las temáticas del SCC.

El Centro de Documentación del SCC será un mini-sitio, que habrá de instalarse en la página web de AUGM, dentro del cual podrá habilitarse a los miembros del ND el acceso a los elementos para la comparación.

Un antecedente para el diseño de este Centro de Documentación es una herramienta utilizada por UNESCO (<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/climate-change-education/cce-clearinghouse/>), entre otras instituciones como RIACES (Red Iberoamericana de Agencias de Calidad de la Educación Superior). Es un software libre llamado Clearing House, que organiza, clasifica y da ordenado y fácil acceso a piezas documentales, informes, manuales, guías, reglamentos, publicaciones, entre otros materiales, todos ellos referidos a las temáticas de evaluación, planeamiento y gestión de universidades.

Este componente del SCC establece un mecanismo de intercambio de información y experiencias orientado a beneficiar e integrar a los miembros del grupo. Para ello se diseñará el sitio, sobre la base de la adaptación de la herramienta señalada y elaborarán las categorías conceptuales que servirán para la clasificación del material recibido.

II. Talleres y reuniones técnicas para presentación y discusión de trabajos, así como para la elaboración de acuerdos y organización de tareas.

En los encuentros semestrales se destinará un espacio para reuniones técnicas destinadas a la puesta en común de las investigaciones realizadas, el establecimiento de acuerdos sobre posibles temáticas a abordar, metodologías a utilizar y tareas a llevar a cabo.

III. Movilidad e intercambio de personal directivo, técnico y de apoyo entre las universidades miembros en estancias breves para formación y cooperación técnica.

La movilidad y visitas de los actores entre las universidades miembros es un mecanismo de formación que se intenta estimular en el ND.

Tanto para el personal de gestión o directivo, como de apoyo, el intercambio y asistencia técnica pretende promover la adquisición y transmisión de buenas prácticas, el conocimiento de instrumentos y formas de trabajo.

IV. Investigaciones e informes sobre la realidad de las universidades y los Sistemas Universitarios Nacionales a los que pertenecen, y debates sobre los indicadores utilizados para la gestión.

**Tabla 1: Elementos del Sistema de Comparación Cooperante**

TEMAS	HERRAMIENTAS	FASES	
Instancias participativas de los distintos claustros en la preparación y el diseño de planes estratégicos o de desarrollo	Mini-sitio: Clearing House	Identificación de temas de interés general o compartido	TABL
Documentos políticos de planes estratégicos, de desarrollo institucional	Talleres	Acopio y puesta en común de documentación principalmente aportada por las instituciones colegas	TABL
Métodos de programación e implementación de los planes	Movilidad, Visitas	Preparación de estudios, informes, ponencias y propuestas	TABL
Evaluaciones para la acreditación de carreras	Investigaciones	Generación de nuevo conocimiento	TABL
Evaluaciones institucionales, sectoriales o generales		Cooperación técnica para la innovación	TABL
Sistemas de seguimiento, auditorías y evaluaciones de cumplimiento			
Capacitación del personal técnico y administrativo			
Información al público: estadística universitaria e indicadores			
Política de ampliación y diversificación de la oferta de carreras			

Fases:

Las fases o etapas definidas pretenden orientar y poner en secuencia las tareas a llevar a cabo.

La identificación de los temas para orientar los trabajos de investigación y estudios deben responder al interés general de los miembros, los cuales, a su vez, deben aportar documentación para el Centro de Documentación, tales como documentos propositivos, guías e instrumentos utilizados, informes, estadísticas.

La realización de estudios e informes y su exposición y presentación a los miembros pretende fomentar la generación de nuevos conocimientos y el apoyo técnico entre las instituciones colegas.

Programación:

La dirección, seguimiento y evaluación de la propuesta del SCC estará a cargo del ND y para ello será necesario establecer un formato, metodología, procedimiento orientador.

Los temarios deberán ser definidos a través de los intereses compartidos de los colegas, estableciendo la periodicidad de los talleres a realizar.

Respecto a las visitas será necesario establecer y proponer mecanismos para la disponibilidad de fondos, un calendario de visitas, favorecer la oferta de oportunidades, garantizando, a su vez, que las mismas sean de cooperación horizontal, con un control equitativo del flujo de las visitas, de modo de que todos los miembros realicen y reciban invitaciones.

Respecto a la disponibilidad de documentación y realización de estudios e informes, en principio sería responsabilidad individual de cada colega alimentar el Centro de Documentación con estudios de casos y documentos instituciones. Asimismo, se deberá tener en cuenta que algunas universidades serán capaces de explicar y compartir casos de cooperación, bibliografía novedosa, entre otros.

La generación de nuevos conocimientos será resultados de la realización de investigaciones. Las mismas podrán realizarse a través de los propios medios de las instituciones colegas, por medio de grupos de investigación de las universidades invitados o convocados para ello.

La cooperación para la innovación debe constituir un mecanismo sin ganancias ni valor para la universidad que lo presta, y su objetivo es brindar apoyo técnico recíproco, en los casos en que una innovación sea detectada y una universidad quisiera implementarla.

#### 4. CONCLUSIONES

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo, como red internacional de cooperación interuniversitaria con larga trayectoria y alto prestigio, ofrece el marco institucional, académico y ético para garantizar el empleo solidario de la información y los conocimientos brindados y producidos; la reserva de todo ese caudal de información frente a interesados externos, salvo decisión de transferir o publicar adoptada en común; así como la calidad técnica de las eventuales aplicaciones en el seno del grupo.

El Sistema de Comparación Cooperante (SCC) es un emprendimiento que tiene puntos de contacto pero también profundas diferencias con los Grupos de Benchmarking, que operan entre instituciones de países de la OCDE. Ambos consisten en un trabajo colectivo entre un grupo no muy numeroso de universidades. La idea rectora del benchmarking es la determinación, difusión y emulación de las mejores prácticas en distintos aspectos de la gestión.

Sin discutir sus fundamentos y justificaciones, la noción de comparación cooperante supone que tanto la información cuantitativa, traducible en indicadores, como los análisis cualitativos, volcados en informes de evaluación de calidad, entre otros, pueden ser fuentes de aprendizaje colectivo, con pluralidad teórica y técnica de aplicaciones y resultados, lo cual queda abierto a la interpretación y necesidades de cada universidad, conforme su trayectoria y características propias.

Sentada la oposición a los rankings, la comparación cooperante sostiene la necesidad de valorizar el comportamiento cívico de las universidades, que hace a la calidad democrática de la convivencia y no es cuantificable; se propone, también, tomar a las evaluaciones y acreditaciones como fuente de conocimiento mutuo entre comunidades universitarias; tiende a la generación de un banco de experiencias (tanto de éxitos como de fracasos) y explorar juntos las posibilidades de perfeccionamiento de las bases de datos, la estadística y la formulación de indicadores para la información al público y la gestión. Constituye una propuesta de innovación institucional en el Núcleo Disciplinario.

#### AGRADECIMIENTOS

A los equipos de planeamiento que representan a las Universidades Nacional del Litoral, Nacional de Cuyo, de Buenos Aires, Nacional de Entre Ríos, Nacional del Nordeste, Nacional de Rosario de Argentina; Federal de Santa María, Federal do Río Grande do Sul, Federal do Santa Catarina de Brasil; de Playa Ancha, de Chile; Nacional de Asunción, de Paraguay; y de la República, de Uruguay, en el Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de AUGM.

#### REFERENCIAS

- [1] Luis F. Aguilar Villanueva, *Gobernanza y Gestión Pública*, Cap. 4 “Gestión Estratégica”, Editorial Fondo de Cultura Económica, 2006.
- [2] Juan Carlos Geneyro, “Avances de gestión desde la evaluación institucional / Juan Carlos Geneyro ; Nora Rovegno; Gabriela Chidichimo ; coordinado por J.C. Geneyro ; edición literaria a cargo de Jorge Lafforgue. 1a ed, Buenos Aires : CONEAU, 2011.
- [3] Universidad de Alicante, España, BIRD: Benchmarking for International Relations Development.