

# Una aproximación a la definición de la metodología de la comparación institucional<sup>1</sup>

---

## Introducción

El empleo de los métodos comparativos requiere, al igual que cualquier otro método de análisis empírico, de una serie de decisiones referidas a los objetivos y el diseño de investigación. En este anexo se introducen brevemente algunas cuestiones relacionadas con estas decisiones y se anticipan algunos de los problemas prácticos, de medición y de la naturaleza de las fuentes de información que se enfrentan en cualquier investigación de tipo comparativo.

Cualesquiera que sean sus métodos, en este tipo de investigación se tiene especial cuidado de considerar los escenarios socioculturales<sup>2</sup>.

De igual forma, uno de los problemas recurrentes en la realización de comparaciones, especialmente entre instituciones, países o culturas diferentes es el de obtener conjuntos de datos comparables y lograr consensos sobre las equivalencias conceptuales y funcionales, así como sobre los parámetros de investigación (dimensiones de comparación). La solución de estos problemas implica negociaciones y el establecimiento de compromisos basados en un conocimiento sólido de los contextos socioculturales de las entidades sujetas a comparación (llámense instituciones, sociedades o culturas).

---

<sup>1</sup> Apéndice 3 de la obra *“La complejidad del logro académico. Estudio comparativo sobre la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de Sao Paulo”*. (2011). Dirección General de Evaluación Institucional. UNAM. La realización de este estudio comparativo implicó el contar con una metodología que guiara a la investigación y que sirviera de marco de referencia y organizativo de la información que pudiera obtenerse. En este anexo se incluye una breve descripción de la metodología comparativa que de manera general fue aplicada en el trabajo.

<sup>2</sup> Los escenarios socioculturales son los ámbitos en los que actúan los grupos sociales. Se definen por prácticas culturales específicas que expresan necesidades ideológicas, psicológicas, fisiológicas o ambientales de los individuos que conforman las sociedades específicas. En estos escenarios se explicitan peculiaridades históricas y cotidianas, de carácter filosófico, epistemológico, ideológico, o podemos decir más generalmente: culturales. El escenario socio-cultural influye no sólo en las conductas, sino en la manera de actuar y de pensar de los miembros de la sociedad que lo habita, moldeando, de cierta manera sus acciones y pensamientos, condicionándolos sustancialmente. Todas las características de los escenarios socioculturales influyen en la construcción del conocimiento, comprendido éste como un producto sociocultural, y por lo tanto representativo de la sociedad en la que se gesta; véase por ejemplo: Cecilia Rita Crespo Crespo (2007). Las argumentaciones matemáticas desde la visión de la socio epistemología. Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias en Matemática Educativa, México: CICATA, IPN, agosto.

Desde una perspectiva normativa las comparaciones sistemáticas han servido como un instrumento para el desarrollo de clasificaciones de fenómenos sociales y para establecer si fenómenos aparentemente semejantes pueden ser explicados por las mismas causas o determinantes. Para muchos investigadores sociales las comparaciones ofrecen un marco analítico para examinar y explicar las diferencias y especificidades sociales y culturales. En fechas más recientes se ha puesto mayor énfasis en la contextualización de los esfuerzos comparativos y así ganar una mayor comprensión de estructuras y funciones de las entidades o instituciones bajo comparación<sup>3</sup>.

Desde un punto de vista más pragmático, la comparación institucional, o más generalmente los trabajos comparativos, ha implicado un proceso continuo de medición de productos, servicios, resultados y prácticas en relación (comparación) con las instituciones competidoras o reconocidas como las mejores o que ocupan un lugar de líderes en el medio del que se trate.

Esta definición hace hincapié en el concepto de continuidad. En este sentido, la comparación institucional se concibe no como un proceso que solamente se realiza una vez y se olvida; sino un proceso continuo y constante.

Otro aspecto relevante es el de la medición, o valoración a partir de fuentes de información válidas, pertinentes y actualizadas, que forma parte del proceso mismo de la comparación institucional, ya que la comparación de los procesos propios con los de otras instituciones requiere de su medición o valoración objetiva.

Esta definición también implica que la comparación institucional se debe aplicar (realizar) a todas las facetas, niveles, procesos o acciones que caracterizan el desempeño de las instituciones que se comparan.

---

<sup>3</sup> Dentro de desarrollos teóricos recientes que han influenciado a la investigación comparativa, no debemos pasar por alto el del “nuevo institucionalismo” que con sus seis niveles de análisis: mundial, societal, campo organizacional, población organizacional, organización y subsistema organizacional (Richard Scott, 1995) amplía las categorías de la ecología organizacional (comunidad, poblaciones y organizaciones) Baum (1996: 77). Se supone que con categorías como éstas es posible examinar el sistema universitario no en forma aislada, sino vinculado a la sociedad como un todo. No obstante las ventajas metodológicas que pudieran ofrecer estos seis niveles de análisis la comparación que se realiza en este trabajo de los sistemas universitarios de la UNAM y la de São Paulo se ha restringido a la comparación entre elementos básicos de infraestructura (incluyendo presupuesto), recursos humanos y producción científica debido, fundamentalmente a la accesibilidad de las fuentes de información y los recursos disponibles. Evidentemente si asumimos una definición de institución como la de Scott (1995: 33-34) o Friedland y Alford (1991: 156) para la comparación de sistemas universitarios requerimos abarcar dimensiones tales como en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, gobierno y administración, sentidos, identidades y un enorme etcétera; aspectos que evidentemente rebasan los propósitos iniciales de este proyecto.

Así mismo esto implica que la comparación institucional, por lo general, se realiza con las instituciones reconocidas como las mejores o líderes en su campo.

Al igual de lo que ocurre en el contexto de las industrias u organizaciones comerciales es común que la metodología de comparación institucional se refiera a la búsqueda de las mejores prácticas de una institución que le conducen a un tener un desempeño excelente.

Este punto de vista pragmático o aplicado se orienta a la operación, desempeño o quehacer institucional. El énfasis es en las prácticas y se insiste en ellas, en su definición y comprensión antes de obtener o llevar a cabo una métrica de la comparación.

Las mediciones en los estudios comparativos se definen a partir de la identificación de las mejores prácticas, obras o desempeño, no como algo que se cuantifique primero y que después vaya a ser comprendido o explicado. El enfoque tiene como objetivo final el lograr que la institución alcance el desempeño excelente, logre las mejores prácticas, sea la mejor de su clase.

En este sentido, el estudio comparativo es la mejor justificación para todas sus operaciones. Si se ha buscado lo mejor de las organizaciones o instituciones y se le ha incorporado a planes y procesos, difícilmente se cuestionarán las acciones y estrategias que llegaran a instrumentarse.

En este tenor podemos definir un estudio comparativo como un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas instituciones y organizaciones que representan la excelencia.

Aquí el énfasis es, además de las operaciones, en la calidad y en la productividad institucional, considerando el valor que tienen las acciones y operaciones en relación a sus costos de realización, lo que representa una forma de aproximarse al concepto de calidad: la relación entre los bienes y servicio producidos u ofrecidos con los recursos utilizados para su producción (productividad).

En resumen, para nuestros propósitos podemos definir un estudio comparativo como un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las instituciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar las mejoras organizacionales pertinentes.

## **Algunas consideraciones prácticas para la realización de estudios comparativos entre instituciones**

En la práctica, mediante la comparación se busca que la institución mire hacia su entorno y aprenda de otros y, así, alcanzar mejoras en su desempeño.

No obstante que la institución se encuentre en un proceso de mejora continua, sus estrategias, conceptos y posibilidades de mejora estarán limitadas por las prácticas tradicionales y paradigmas ya establecidos, de tal forma que le pudiera tomar mucho tiempo lograr un avance significativo en su desempeño.

El mirar hacia afuera permite a la institución aprender de los demás y acelerar su capacidad de innovación y cambio, lo cual le permitirá reducir la brecha que le pudiera separar de las mejores y más reconocidas instituciones y, quizá, posteriormente, superarlas.

Aquí es importante destacar la relación entre estudio comparativo e innovación. La institución no necesariamente debe imitar o copiar, sino que debe encontrar maneras innovadoras de redefinir las reglas del juego o el propio juego. Es decir, para que un proceso de comparación institucional sea exitoso es importante que la institución esté en condiciones de transformarse o cambiar.

Debe remarcarse el hecho de que la comparación institucional se refiere a un proceso que tiene una metodología y debe evitarse su realización puramente intuitiva y sin estructura alguna. Téngase presente que un proceso como este no es sólo compararse contra otras instituciones, sino que es necesario trascender el qué y profundizar en el cómo las otras instituciones han alcanzado un mejor desempeño.

También es importante tener presente que la realización de una comparación institucional implica un código de conducta o ética como marco de referencia para el intercambio y empleo de información, sobre todo entre instituciones competidoras.

### **Las cinco etapas para realizar una comparación institucional<sup>4</sup>**

1.- Determinar a qué se le habrá de realizar la comparación.

- Definir quiénes son los usuarios que habrán de hacer uso de la información que se obtenga con la realización de la comparación.
- Determinar las necesidades de la información para la comparación (cantidad, calidad y complejidad) que tienen los usuarios.

---

<sup>4</sup> Tomado y adaptado de Michael J. Spendolini (1994). Benchmarking. Primera edición. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Identificar los factores críticos de éxito de la institución a la que se le aplicará la comparación.

- Diagnóstico del proceso de comparación.

## 2.- Formación de un equipo para la realización de la comparación.

- Considerar al estudio comparativo como resultado de la actividad de un equipo de trabajo.

- Tipos de equipos para la comparación:

Grupos funcionales de trabajo.

Equipos inter-funcionales, inter-departamentales y equipos inter-organizacionales,

Equipos ad hoc.

- Quiénes son los involucrados en el proceso de la comparación.

Especialistas internos.

Especialistas externos.

Empleados.

- Definir funciones y responsabilidades del equipo de comparación.

- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de los estudios comparativos.

- Capacitación.

- Calendarización.

## 3.- Identificación de socios del estudio de comparación (¿Se compartirá la información que se recabe?)

- Establecimiento de red de información propia.

- Identificar recursos de información.

- Buscar las mejores prácticas.

- Redes de usuarios de los resultados de la comparación

- Otras fuentes de información.

## 4.- Recopilar y analizar la información de comparación.

- Conocerse.

- Recopilar la información.

- Organizar información.

- Análisis de la información.

## 5.- Actuar.

- Producir un informe del estudio comparativo
- Presentación de resultados a los usuarios de los resultados del estudio comparativo.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

## **Otro modelo para la definición de las etapas de un estudio comparativo**

De acuerdo con Camp (1993), el proceso comparativo comienza con la fase de planeación, donde se establece el objetivo de la comparación, se definen las instituciones que serán comparadas, así como la información que se requerirá y será utilizada, las fuentes y la forma en que se obtendrá la información a fin de garantizar su comparabilidad. Esta fase concluye con la determinación de la organización líder y la identificación de las brechas de desempeño con respecto a la misma.

La siguiente fase es la de integración de los resultados que se obtengan, hallen o construyan. Aquí se fijan objetivos operacionales de mejora para cerrar las brechas detectadas, con lo que se definen compromisos de trabajo para las diferentes áreas de la institución, se elaboran las propuestas estratégicas y se valoran los posibles cursos de acción.

La última fase del proceso es la de acción, que consiste básicamente en:

- 1) la puesta en marcha de las estrategias y las acciones determinadas en la fase de integración de resultados, y
- 2) la obtención del respaldo de los directivos y de los responsables de las áreas involucradas para llevar a la práctica las acciones concretas que permitan acortar o eliminar las brechas de desempeño en relación con la institución líder.

Para el caso que nos ocupa; la comparación entre la USP y la UNAM; será necesario definir hasta qué etapa de las planteadas en los dos modelos descritos se habrá de abarcar (alcances del estudio comparativo).

## **Tipos de estudios comparativos**

Tomando como base la experiencia del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en la realización de su Plan de Desarrollo Institucional (2006) se sugiere emplear en este trabajo el estudio comparativo

de tipo funcional o genérico<sup>5</sup> que, conforme a la taxonomía de Spendolini (1995), permite comparar organizaciones reconocidas por ser las más avanzadas en productos, servicios o procesos.

La realización de este tipo de comparación institucional ofrece, conforme lo describe el IPN en su documento sobre comparaciones de instituciones de educación superior<sup>6</sup>, varias ventajas, entre otras:

- Tiene un alto potencial para descubrir prácticas innovadoras.
- Permite la detección de tecnologías o prácticas fácilmente transferibles o adaptables.
- Posibilita la identificación de redes académicas existentes o potenciales.
- Proporciona un mejor uso de bases de datos estratégicos y pertinentes.
- Genera resultados estimulantes que permiten vislumbrar con claridad las oportunidades de mejora institucional.
- Revela las áreas en las que se puede y debe mejorar, y proporciona ideas concretas de cómo hacerlo.

## **Metodologías de los estudios comparativos**

Junto con los tipos de estudios comparativos que es posible realizar, existen diferentes metodologías que las instituciones pueden aplicar en sus comparaciones.

Conforme a la obra “Benchmarking in Higher Education. A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service” publicado por la UNESCO en 1998, son

---

<sup>5</sup> Conforme a una de las taxonomías más populares de los estudios comparativos (Robert C. Camp. 1993. Benchmarking. Primera edición. México: Panorama Editorial, S.A.) , se tienen los estudios comparativos internos, competitivos, funcionales y genéricos. En el funcional no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos o servicios. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes del campo de la institución de que se trate para utilizarlos en el estudio comparativo, e, incluso, es posible emplearlos aún cuando se encuentren en campos o áreas diferentes. Este tipo de ha mostrado ser muy útil, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las instituciones disímiles sino que también existe un interés natural para comprender prácticas de otros lugares o sitios. En relación al estudio genérico se parte del hecho de que algunas funciones o procesos son los mismos o muy semejantes independientemente de las obvias diferencias que pudieran existir entre las instituciones que se comparan. Esta forma de comparación permite descubrir prácticas y métodos que no necesariamente se implementan en la propia institución de quien investiga o realiza la comparación. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. En este caso, es mayor la necesidad de objetividad y receptividad por parte del investigador. El estudio genérico requiere de una amplia conceptualización y de una comprensión cuidadosa del proceso genérico en el que estamos interesados de comparar. Es el concepto de comparación más difícil, especialmente para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que a la larga ofrece los mejores resultados.

<sup>6</sup> Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior de México (2004). Instituto Politécnico Nacional. Dirección General de Publicaciones México, DF.

al menos cinco las metodologías con las que es posible realizar la práctica de la comparación en instituciones de educación superior.

a. El estándar del tipo ideal (o estándar o regla de “oro”) en donde se crea un modelo basado en las mejores prácticas o en su idealización y se le emplea como la base para la valoración de las instituciones en términos de la medida en que se ajustan o no a ese modelo.

b. La comparación basada en la actividad es una metodología en la que se selecciona un conjunto de actividades que son típicas o representativas del tipo y rango de las que realiza la institución y son analizadas y comparadas con actividades semejantes realizadas por las instituciones seleccionadas bajo comparación. Estas actividades pueden considerarse en sus propios términos o ser empleadas como aproximaciones (proxy) del desempeño institucional en su conjunto.

c. La comparación vertical busca cuantificar los costos, cargas de trabajo, productividad y desempeño de un área funcional determinada. Por ejemplo el área o departamento de admisión estudiantil. En virtud de que esta aproximación se basa en el desempeño de estructuras organizacionales existentes la obtención de datos relevantes es más fácil y directa que lo que ocurre con la comparación realizada con otros métodos. Una evidente limitación de esta metodología es reducir las comparaciones a muy pocas áreas o llevarse a cabo mediante el empleo de múltiples dimensiones que dificultan las comparaciones simples. No obstante, el empleo extenso de esta metodología puede acercar las comparaciones a los objetivos de la metodología de los estudios comparativos.

d. Por otra parte, la comparación horizontal busca analizar los costos, cargas de trabajo, productividad y desempeño de procesos transversales a una o más áreas funcionales, por ejemplo, todos los aspectos de las admisiones estudiantiles independientemente de su localización dentro de la institución. Los resultados obtenidos de esta manera proporcionan una revisión comprehensiva de las prácticas institucionales que se realizan en cualquier área en particular; sin embargo, la obtención e interpretación de los datos y la información pueden llegar a ser harto problemáticos.

e. El empleo por parte de las instituciones de indicadores de desempeño comparado (rankings) es una forma de estudio comparativo sumamente cuestionable, sin embargo su empleo se ha popularizado y en forma creciente ha influenciado la toma de decisiones de



políticos y el público en general. Consideramos que bajo ciertos criterios y circunstancias es posible emplear en la realización de verdaderos estudios comparativos algunos de los indicadores empleados en los rankings.

## **Un problema básico de los estudios comparados en educación superior. La lógica de la reproducción perversa**

Debe tenerse en cuenta que la popularización de los procedimientos aplicados en las comparaciones institucionales tiene que ver con las crecientes demandas que enfrentan las instituciones para mejorar su rendimiento financiero, desempeño administrativo y aumentar su eficacia y eficiencia, todo ello como resultado de una mayor competencia internacional, el desarrollo de un interés por incrementar la “calidad” y el crecimiento concomitante del “movimiento” de calidad total, así como el gran incremento en el uso de las tecnologías informáticas que ha hecho posible la obtención, sistematización y gestión de información de manera más rápida y sofisticada.

Para el caso de las instituciones de educación superior, las actuales competencia y búsqueda de una mayor calidad, eficiencia y eficacia se da en el contexto del predominio hegemónico del modelo de universidad de investigación norteamericano (sajón) que con su enorme concentración de prestigio, recursos de todo tipo y producción y circulación de conocimientos, así como con su cercanía a los centros de poder financiero y político ejerce una total influencia en el diseño de políticas y agendas para la educación superior mundial (Marginson y Ordorika, 2010).

En este sentido, una aproximación contemporánea (¿pos-moderna?) al estudio comparado de la educación superior debe tener en cuenta que su “objeto” y formas de descripción son resultado a su vez de la prevalencia de este modelo hegemónico.

En los trabajos de comparación tradicionales se emplean supuestas categorías descriptivas que abordan cuestiones tales como acceso, persistencia (retención), formación, productividad académica, financiamiento, rendición de cuentas (visibilidad), certificación y aseguramiento de la calidad, eficiencia organizacional y liderazgo; y que no hacen sino reproducir o reflejar las características en las que precisamente el modelo hegemónico hace hincapié.

Por ejemplo, cuando se hace uso de o se describen factores contextuales en los estudios comparados de educación superior (v.g. modernización, globalización, ideología), éstos se presentan como externos a la educación superior y son referidos como parte no integral de la

propia descripción institucional, obviando el hecho de que ese contexto referido es ya parte sustancial de la institución misma que se describe (la hegemonía permea).

De alguna forma las descripciones que hacemos de las instituciones que comparamos no hacen sino mostrar la “narrativa” de la modernidad: a mayor eficiencia, mayor educación, mayores tasas individuales y nacionales de retorno<sup>7</sup>.

Requerimos *de-construir* y problematizar nuestros “objetos” de comparación. Necesitamos interrogarlos, desmenuzar la meta-narrativa de la modernidad y plantear nuevas interrogantes. Necesitamos cuestionar las nociones de acceso, permanencia y egreso. Por ejemplo: ¿el incremento en estos procesos conlleva la igualdad de oportunidades?

Evidentemente las respuestas a este tipo de preguntas están por elaborarse. Requerimos de una reformulación de la educación comparada. Un marco de referencia pudiera ser el programa de investigación propuesto por Marginson y Mollis (2002): “La educación comparada global”<sup>8</sup> que ayude a explicar la hegemonía, la diferencia y la autodeterminación, y, de alguna forma, a des-americanizar nuestros análisis y desarrollos teóricos.

---

<sup>7</sup> Las ideas que aquí se comentan se basan en la obra de Sheila Slaughter: *Problems in Comparative Higher Education: Political Economy, Political Sociology and Posmodernism*.

<sup>8</sup> “The door opens and the tiger leaps”: Theories and reflexivities of Comparative Education for a Global Millenium. (2002). *Comparative Education Review*. Vol. 45, No.4.