



Benchmarking: una herramienta para lograr un nivel de excelencia en las Escuelas de la Gobernación del Estado Zulia

Benchmarking: A tool for Achieving a Level of Excellence at Schools in Zulia

*Francisco Bracho Espinel**

Resumen

Dentro del marco de la gestión de calidad, cualquier organización puede recurrir a diversas herramientas metodológicas con el fin de conseguir los mejores resultados. Una de esas herramientas es el *Benchmarking*, que empleada en las organizaciones escolares, puede enriquecer las propias prácticas o sus modos de planificación, ejecución, control o evaluación. Conscientes de la compleja realidad de la educación venezolana, pero también de sus potencialidades, hemos considerado que este enfoque aplicado adecuadamente en las instituciones escolares de la Gobernación del Estado Zulia, puede generar mejoras y cambios sustanciales en todas las áreas de la organización escolar, y por ende en la prestación del servicio educativo.

Palabras clave: Escuelas, gestión de calidad, evaluación competitiva, herramienta de aprendizaje, satisfacción del cliente.

Abstract

Within the quality management framework, an organization may use diverse methodological tools to achieve optimum results. One of these tools is *Benchmarking*, which, when employed in schools, can enrich their practices or

Recibido: Febrero 2004 • Aceptado: Julio 2004

* Abogado (LUZ). Profesor, Ciencias Sociales (UPEL). Especialista en Planificación y Administración Educativa (LUZ); en Derecho Penal (USM) y en Derecho Procesal (USM). Magister en Derecho y Administración del Trabajo (LUZ). Doctor en Derecho (LUZ). Director de la U.E.E. "José Félix Ribas".
Correo electrónico: doctorbracho@yahoo.es

methods of planning, execution, control or evaluation. Being aware of the complex realities as well as the potentials in Venezuelan education, this study considers that *Benchmarking*, when applied adequately at State Government schools in Zulia, could generate substantial improvements and changes in every area of school organization and therefore, in the educational service rendered.

Key words: Schools, quality management, competitive evaluation, learning tool, client satisfaction.

Introducción

En el siglo XXI, caracterizado por el fenómeno de la globalización y por considerarse el conocimiento el principal recurso, la competitividad se ha convertido en un asunto de primer orden no sólo para las empresas del sector privado y para las naciones, sino para las organizaciones del sector público, lo que conlleva la realización de esfuerzos por mejorar continuamente.

Pero la competitividad no se limita al mero hecho de competir, sino que implica un proceso de mejora continua, y de búsqueda permanente de la excelencia. En este sentido, particular interés revisten los procesos de reingeniería que se han desarrollado en algunas organizaciones del sector público; ya que como bien afirma Rico (2004), presidente de Total Quality Consulting Group – Argentina, “...no sólo debe mejorarse el sector privado, sino también el sector público, en las actividades de educación, salud, justicia, seguridad y medio ambiente” (p. 5).

La historia de la escuela pública venezolana, si bien refleja importantes pasos de expansión a partir de 1958, acusa un descenso en su calidad y una marcada aspiración por alcanzar la gratuidad y la obligatoriedad, principios que datan de la época del gobierno de Guzmán Blanco, a finales del siglo XIX.

Al referirse a la realidad actual del sistema educativo, España (2001), afirma que en Venezuela las deserciones más importantes ocurren del quinto al sexto grado de educación básica (10%), del séptimo al octavo (33%) y del octavo al noveno grado (20%). Sobre esta problemática, existe consenso entre los autores en torno a la idea de que no sólo se debe garantizar el acceso de los niños y jóvenes a la escuela, sino su permanencia en el sistema educativo.

En estrecha relación con la deserción, están las cifras relativas a los denominados excluidos, con quienes existe una antigua deuda social. Sobre este vasto sector de la población, en la Exposición de Motivos del Proyecto de Reforma de la Ley Orgánica de Educación (2001), se afirma que el 32,15% de la población en edad escolar, entre 4 y 18 años, está fuera del sistema educativo, es decir, 2,538,908 niños y jóvenes, “...que están condenados a permanecer en estado de pobreza, si el Estado y la sociedad en su conjunto no asumen su obligación de garantizarles la atención educativa a la que tienen derecho”.

Desde otro ángulo, la problemática educativa se manifiesta por la baja calidad de la enseñanza, especialmente en las escuelas públicas, situación que no se corresponde con una educación democrática. Al respecto, cabe referir el trabajo

de investigación realizado por Finol, Coletta y Pérez (1993), cuyos resultados permitieron comprobar que los bachilleres venezolanos presentan escasas destrezas lingüísticas que afectan el rendimiento académico. De allí el consenso nacional en torno a la idea de considerar a la educación, como "...francamente insatisfactoria en todos sus niveles y especialidades" (Ugalde, 1998, p. 67).

No obstante, debe señalarse que este asunto ha sido preocupación de distintos sectores de la sociedad y del mismo Estado, desde hace cierto tiempo. En este sentido, puede mencionarse:

1. El Informe que presentó la Comisión Presidencial para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional (Comisión Uslar) en 1986, que diagnosticó con severidad las deficiencias del sistema educativo venezolano.
2. La Jornada de Reflexión sobre el Presente y Futuro de la Educación Venezolana, organizado por la Academia Nacional de la Historia en 1992.
3. Las Doce Propuestas Educativas para Venezuela realizadas por la Universidad Católica Andrés Bello en 1994.
4. El Plan Decenal para la Educación presentado por el Consejo Nacional de Educación en 1993.

En este último, al referirse a la situación actual de este sector, se reconoce que el crecimiento cuantitativo en los períodos democráticos no ha estado acompañado del grado de calidad necesario, por lo cual propone las medidas pedagógicas, así como las de carácter social, para superar las fallas y elevar continuamente la calidad de la educación.

Ahora bien, la educación es una competencia concurrente del poder público nacional, estatal y municipal, de acuerdo a lo que se establece en la Constitución de 1999; además, se contempla la libertad de enseñanza. De manera tal que los esfuerzos por mejorar la calidad del servicio educativo no corresponden hacerlos exclusivamente al Ejecutivo Nacional a través del Ministerio de Educación Cultura y Deportes y/o el Ministerio de Educación Superior, sino a otros organismos y actores de la sociedad; aunque a éstos corresponda elaborar las políticas del sector educativo, de conformidad al ordinal 24 del artículo 156 de la Constitución.

De allí que en el presente trabajo, se realice la propuesta de considerar la adopción por parte de la Gobernación del Estado Zulia, de un modelo de gestión empresarial para elevar la calidad del servicio educativo que esta instancia gubernamental presta en la Región, convencidos de que no existe posibilidad de cambios profundos en la institución escolar sin profundos cambios en la gestión y organización institucional.

Si bien es cierto, que se pueden presentar dificultades para adoptar modelos de gestión empresarial en organizaciones de carácter público; resulta innegable que existen similitudes entre el sector público y el sector privado, como se señaló en la clausura del VI Congreso Catalán de Calidad celebrado en 1995 (citado por Cano, 2000), y que tiene vigencia en nuestro país:

Benchmarking: una herramienta para lograr un nivel de excelencia

1. En ambos sectores el ciudadano es considerado como un consumidor, como un cliente que tiene una serie de necesidades y demandas que satisfacer.
2. Se hace especial hincapié en la organización, en la participación de los trabajadores o funcionarios en la tarea colectiva, en la flexibilización del proceso de toma de decisiones.
3. Tiene especial relevancia la gestión de los recursos humanos, la formación y el desarrollo profesional de los empleados.
4. Parece inevitable y obligada la constitución de un sistema permanente de medición de los resultados obtenidos.

Esto permite creer en las inmensas posibilidades que tiene el modelo que aquí se propone para lograr la superación del nivel de calidad en las escuelas de la Gobernación del Estado Zulia.

1. Calidad de la educación en Venezuela

Resulta pertinente dilucidar, en primer lugar, las implicaciones del vocablo calidad, y más específicamente calidad educativa.

Para Deming, padre de la calidad en el mundo, así como para Crosby, Ishikawa y Juran, calidad es cumplir con los requerimientos del cliente (Cruz, 1998, 19). En el mismo orden de ideas, en las normas ISO 9000 calidad se define estrictamente como cumplir los requerimientos, cumplir con lo especificado, establecer una relación de eficiencia entre lo pactado y lo ofrecido con lo recibido o esperado (Ibidem).

Desde otra perspectiva, Cano (2000) entiende la calidad en primer lugar, como proceso de construcción continuo, como trayecto o camino más que como resultado; en segundo lugar, como filosofía en tanto que implica y comprende distintos actores de una organización; y en tercer lugar, no la equipara con eficiencia, por ser éste un concepto economicista.

En relación al concepto calidad educativa, se han elaborado numerosas definiciones. Cano (2000) explica que algunos autores, tomando en consideración los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, centran su definición en el currículo, el alumno, el docente, el centro o el entorno. Así mismo, que existen autores que con otra óptica, centran su definición en el input, en el proceso o en el producto educativo o en argumentos de tipo descriptivo o reflexivo. Inclusive, -señala esta autora-, hay definiciones que le dan importancia tanto a las experiencias (proceso) como al resultado de rendimiento de los alumnos (producto). El estudio de estas tendencias, rebasaría los propósitos del presente trabajo, por lo que nos limitaremos a citar la definición aportada por Cruz (1998), para quien calidad educativa, es:

La capacidad sistemática de crear las condiciones que nos permitan trabajar con base en un conocimiento profundo del cliente y de sus necesidades para satisfacerlas sobradamente, excediendo

sus expectativas y llevando a nuestra escuela, en una competencia positiva, a ocupar el lugar más destacado, todo esto creando las herramientas cuantificables y medibles que nos permitan saber quiénes somos, estableciendo una ruta crítica para saber hacia dónde queremos ir, cómo es nuestra calidad actual y cómo deseamos que sea nuestra calidad futura (p. 22).

En nuestro país, el documento Compromiso Educativo Nacional, Calidad para Todos, elaborado por la Asamblea Nacional de Educación (1997-1998), señala que educación de calidad es aquella que:

Dote a las personas de las nuevas generaciones con los saberes básicos de una cultura general en lo humanístico y en lo científico-tecnológico; estimule el deseo y las capacidades de aprender y de crear; fortalezca su sensibilidad estética y ecológica y promueva un sano desarrollo emocional; prepare para el cambio continuo en todas las esferas de la vida y forme para trabajar en equipo; capacite para producir y para emprender; incite a la participación en la vida social y política; enfatice la dimensión moral de la personalidad, promoviendo los valores de la solidaridad, del respeto a los otros seres humanos, la lucha por la excelencia y el sentido de la pertenencia a lo nacional y de la apertura a lo universal (p. 15).

En tal sentido, cabe mencionar, que entre los objetivos de éste documento, se encuentra el de mejorar drásticamente la calidad de la educación que se imparte en Venezuela.

En Venezuela, la preocupación por mejorar la educación se ha transformado en una política de Estado que contempla una educación de alta calidad, como ha quedado de manifiesto con la incorporación del concepto calidad en el ordenamiento jurídico venezolano.

Si bien la Constitución de 1961, en sus artículos 80 y 81, y la vigente Ley Orgánica de Educación en sus artículos 3 y 4, establecen los fines de la educación entendida ésta como un servicio público, no es sino con la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, en 1998, cuando al establecer el derecho a la educación de los niños y adolescentes, introduce el legislador el concepto de calidad en el ordenamiento jurídico venezolano, al expresar:

Parágrafo Primero: El Estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin” (artículo 53).

Este concepto fue acogido por la Asamblea Nacional Constituyente de 1999, al consagrar en la Constitución aprobada mediante referéndum en diciem-

bre del mismo año, el derecho a una “educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...” (artículo 103).

La incorporación del concepto calidad, tanto en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del adolescente, como en la Constitución de 1999, demuestra la importancia que el mismo ha tenido en los últimos años en el país, producto de las nuevas tendencias internacionales. Sobre este particular, puede indicarse que Venezuela figura entre los países en los que tiene desarrollo la calidad educativa (Cruz, 1998: 21).

La preocupación por ofrecer una educación de la más alta calidad, ha quedado también de manifiesto con la incorporación de este concepto en proyectos como el de las Escuelas Bolivarianas, Escuelas Zulianas de Avanzada; en la reingeniería realizada en los organismos educativos; en los avances significativos de la investigación educativa; la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación a la educación, y en la realización de eventos científicos como el II Foro Internacional “Hacia la Excelencia Educativa, Gestión de la Calidad en Educación”, realizado en Caracas en noviembre de 2003, donde se dieron a conocer los avances del Proyecto Calidad en Escuelas que se desarrolla en el Estado Miranda, y las experiencias de distintos países.

Por ser la experiencia sobre gestión de la calidad en escuelas públicas del Estado Miranda, de gran importancia, haremos una breve referencia a la misma.

La iniciativa de mejorar los niveles académicos de las escuelas básicas públicas dependientes de la Gobernación del Estado Miranda fue una de las líneas de trabajo que se planteó la actual administración gubernamental de ese Estado, para ello, se constituyó la Fundación para la Excelencia Educativa (Fundaexcelencia), dependiente de la Dirección de Educación de la Gobernación del estado Miranda.

A los efectos de alcanzar sus objetivos en el área educativa, Fundaexcelencia trazó dos líneas de acción que se desarrollan bajo los programas de Desarrollo del Pensamiento y Gestión de Calidad en Educación.

El primero de estos programas busca incorporar al pensum de estudios de las escuelas, tópicos y herramientas referidas a la estimulación de la creatividad y el análisis y la resolución de problemas.

Dentro del programa Gestión de Calidad en Educación fue contratada la empresa Quality and Productivity, C.A., para la documentación, implantación y certificación de un sistema de gestión de calidad basado en la normas ISO-9000:2000 en cuatro escuelas públicas dependiente de la Dirección de Educación de la Gobernación del Estado Miranda.

Las estrategias de diseño del sistema de gestión de calidad para las escuelas incluyen el análisis de los índices académicos para cada uno de los planteles por separado, el establecimiento de metas relativas a este rendimiento académico y la incorporación de estrategias didácticas que a un tiempo cumplan con los requisitos exigidos por el organismo rector de la educación pública y que incorporen el uso de recursos novedosos como los contenidos en el programa de desarrollo del pen-

samiento, además de la participación de todo el personal del plantel y la comunidad de padres y representantes.

Por encontrarse actualmente en etapa de documentación, han considerado sus voceros, impropio hablar en estos momentos de los niveles de eficiencia y eficacia de los sistemas de gestión de calidad; cada uno de ellos incorpora elementos de medición de estos parámetros en la gestión siendo de hecho exigencias fundamentales de la norma. Cada escuela será capaz de mostrar la mejora en el tiempo de sus procesos e índices.

Los resultados parciales alcanzados hasta el momento muestran que el cuerpo docente en su mayoría ha aceptado la incorporación de los elementos de la norma dentro de sus actividades a lo que ha ayudado el hecho de que el diseño de la documentación ha tenido como norte el facilitar la ejecución del trabajo y la incorporación del mínimo número de documentos extras o que no aporten un valor real.

El reto definitivo, tanto de Fundaexcelencia como de la empresa consultora (QaP) en este proyecto, es la mejora de los niveles académicos de la escuela pública, son estos niveles los que pueden asegurar el paso de los estudiantes a los niveles subsiguientes del sistema educativo con disminución de la deserción escolar y el aumento de la confianza en sí mismos de los alumnos, sobre todo si provienen de la educación pública que, en muchos casos tienen que superar paradigmas relacionados con el entorno familiar y comunitario de crecimiento. (Mejías, 2004).

Un aspecto que resalta de esta experiencia mirandina, es que se acoge el criterio de Schmelkes (citado por Cano, 2000), según el cual, no se puede aspirar a lograr la calidad exclusivamente a través de medidas de política educativa diseñadas a nivel central y estandarizadas y uniformes para todas las escuelas, ya que ella (la calidad), depende en buena medida de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí trabajan, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. "Ello es así porque la educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada aula, en cada escuela" (p. 95).

Finalmente, en relación al punto de la calidad de la educación en Venezuela, debe acotarse que en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, es necesario información, y por tanto, investigación; pero además, planear, monitorear y evaluar. La búsqueda de la calidad se inicia con la insatisfacción con el estado de cosas, es decir, comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema: los resultados deficientes que la escuela está produciendo, o los procesos deficientes que la escuela está desarrollando. Obviamente ambas situaciones se encuentran vinculadas (Cruz, 1998).

2. El Benchmarking: una posibilidad para gestionar la excelencia educativa

Dentro del marco de la gestión de calidad, cualquier organización puede recurrir a diversas herramientas metodológicas con el fin de conseguir los mejores resultados. Específicamente, el gerente está forzado a emitir señales de que está

Benchmarking: una herramienta para lograr un nivel de excelencia

haciendo bien su trabajo; se le exige que su organización se desempeñe con éxito y todos esperan que utilice las técnicas más avanzadas (Armas y Malavé, 2000).

Una de esas herramientas es el *Benchmarking*, que persigue la identificación de las mejores prácticas en otras organizaciones, con el objetivo de aprehenderlas y mejorar el rendimiento de un proceso o función determinada. Se trata, según Alonso y Martín (2004), de dar un nuevo enfoque a las tareas de gestión, realizar el trabajo pero con una orientación distinta, siempre teniendo en cuenta los intereses de los usuarios, máxime cuando se trata de un servicio público y de un derecho humano de acuerdo a la vigente Constitución.

En el caso de las organizaciones escolares, la investigación de prácticas exitosas en otras instituciones educativas, no necesariamente competidoras (distintos niveles o modalidades, por ejemplo), puede enriquecer las propias prácticas o sus modos de planificación, ejecución, control o evaluación.

Si bien no se conoce una experiencia de benchmarking en el sector educativo venezolano, puede referirse, que a pesar de que la *cultura doméstica* lleva algunas veces a una minoría de los docentes a compararse con los que no cumplen el horario de trabajo, o con los que realizan los llamados “puentes”, para igualarse por el nivel más bajo; resultan cada vez más frecuentes las visitas de los educadores a otros planteles, o a eventos como congresos, seminarios, encuentros, etcétera, con la finalidad de observar o conocer la ejecución de algunas actividades propias de la profesión, como sería por ejemplo, el Proyecto pedagógico de Aula (PPA) y el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), para nutrirse de esas experiencias significativas. Y esto es muy importante que esté sucediendo en nuestros espacios educativos.

En el ámbito latinoamericano, resulta satisfactorio referir la experiencia exitosa de benchmarking en educación que se lleva a cabo en el Distrito Bogotá, expuesta por la Corporación Calidad de Colombia en el evento “Benchmarking 2001”, realizado en la ciudad Caracas.

El proyecto, auspiciado por la Secretaría de Educación de la capital colombiana, tiene como objetivo crear una red de cultura escolar de calidad con escuelas públicas y privadas.

Según refieren representantes de este Proyecto, una de las etapas más difíciles de esta experiencia, iniciada en el año 2000, fue hacerles comprender a estas comunidades la importancia y pertinencia del proyecto; generar confianza y abrir espacios para el diálogo y la participación.

Para el año 2001, en esta red de calidad estaban “...participando 150 escuelas de la capital colombiana y existe un enorme interés en otras instituciones escolares de Bogotá y el resto del país, por participar en esta novedosa experiencia educativa” (Revista Recursos Humanos, p. 29).

En el reportaje realizado, la referida Corporación colombiana no menciona entre sus dificultades el costo en la implementación del Proyecto. Sin embargo, en opinión de Benesch (2004), el *benchmarking*, en términos generales, es difícil

implementarlo en ámbitos educativos por el elevado costo, no obstante considerarlo un excelente recurso de crecimiento y mejoramiento continuo.

Este obstáculo está, al menos teóricamente superado en Venezuela, si se considera que de acuerdo al artículo 7º de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente, el Estado debe asegurar con prioridad absoluta la asignación privilegiada y preferente, en el presupuesto, de los recursos públicos para las áreas relacionadas con los derechos y garantías de los niños y adolescentes, como sería el caso del derecho a la educación. De manera más clara aún, en el artículo 53 ejusdem, Parágrafo Primero, parte final, se establece que:

El Estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un *presupuesto suficiente* para tal fin (cursivas del autor).

En tal sentido, consideramos que es factible desde el punto de vista económico la ejecución de un Proyecto de Benchmarking para las escuelas del Estado Zulia.

3. Un Proyecto de Benchmarking para las escuelas del Estado Zulia

Una completa descripción de las instituciones escolares venezolanas, es realizada por Rodríguez (2001), al expresar que son organizaciones complejas y dinámicas. Complejas por los diversos grupos humanos que allí confluyen, la cantidad de roles que cumplen dentro de la institución y la diversidad de personalidades dentro de cada grupo. Son dinámicas, porque, tras la aparente repetición rutinaria de las actividades diarias, se producen tensiones, acuerdos, acomodos y conflictos derivados de las interacciones entre sus integrantes y de presiones y cambios del ambiente social donde se insertan como micrototalidad.

Pero además, como explica la referida autora, las instituciones escolares reciben la influencia de los acontecimientos económicos y políticos del país. En primer lugar, a través del organismo del cual dependen; y en segundo lugar, a través de los efectos producidos sobre los grupos humanos que las integran y sobre el ambiente a su alrededor por factores como el empobrecimiento, la urbanización, las migraciones, los vaivenes del empleo, la delincuencia, etc. Es sin lugar a dudas un sector muy sensible a factores exógenos, lo cual quedó demostrado cuando en 1999 se manipuló con fines electorales (previo a las elecciones de los miembros de la Asamblea Constituyente), las contribuciones a las Sociedades de Padres y Representantes, que generó una crisis financiera en las escuelas que aún se mantiene, sin que el Estado haya logrado cumplir eficaz y oportunamente con el aporte económico que permita la total gratuidad del servicio, el mantenimiento de la infraestructura, etc.

Conscientes de esta compleja realidad, pero también de las potencialidades de este importante y estratégico sector, el autor ha considerado que un enfoque de benchmarking aplicado adecuadamente en las instituciones escolares de la Go-

bernación del Estado Zulia, puede generar mejoras y cambios sustanciales en todas las áreas de las organizaciones escolares, y por ende en la prestación del servicio educativo.

A continuación, se presenta un resumido inventario de los recursos materiales (infraestructura) y humanos (personal docente) con que cuenta la Secretaría de Educación de la Gobernación del Estado Zulia.

En total son 551 instituciones escolares (de preescolar, básica, especial) las que dependen de esta entidad federal, las cuales están ubicadas en todo el territorio zuliano como se observa en el siguiente Cuadro 1.

Cuadro 1
Distribución de centros educativos adscritos a la Secretaría de Educación del Estado Zulia

Municipios	Total planteles Año 2002 - 2003
Almirante Padilla	6
Baralt	44
Cabimas	34
Catatumbo	18
Colon	23
Francisco Javier Pulgar	1
Jesús E. Losada	24
Jesús Maria Semprun	2
La Cañada de Urdaneta	13
Lagunilas	16
Machiques de Perija	30
Mara	40
Maracaibo	119
Miranda	34
Paez	29
Rosario de Perija	22
San Francisco	38
Santa Rita	11
Simon Bolivar	7
Sucre	29
Valmore Rodríguez	11
Totales	551

Fuente: Dirección de planificación de la S.R.E.

Con respecto al recurso humano, para julio de 2003, la plataforma humana que integra el servicio educativo regional esta conformada por un total de 8.487 docentes, de los cuales 6.466 son graduados, y un total de 2.021 son maestros no graduados. La mayoría de los maestros laboran en críticas condiciones físicas y hasta el año 2002-2003 devengaban un salario básico de Bs. 436.570 los graduados y Bs. 354.384 los maestros no graduados (Chirinos, González y otros, 2003).

De acuerdo al estudio realizado por la Secretaría de Educación, contenido en el documento Propuesta Escuelas Estadales Comunitarias, en general, en cuanto al desempeño de las funciones de los docentes, se ha encontrado: desmotivación, apatía, falta de compromiso, mínimo reconocimiento social y desactualización académica en tecnologías innovadoras.

Si se desea que el benchmarking realmente mejore todas las áreas del servicio educativo se debe contar con el compromiso de los grupos y personas clave, este debe ser el primer objetivo del proceso que se inicie en la Secretaría de Educación como organismo responsable de este Proyecto, y su cumplimiento permitirá que se convierta en un ejercicio de aprendizaje y cambio.

El equipo encargado de formular el plan del proceso, no puede dar por entendido que el personal que se desempeña en las instituciones escolares de la Gobernación del Estado Zulia también quiere cambiar y que no se van a presentar resistencia al cambio. Antes que nada, recomienda López (2004), "se deben estudiar los posibles aspectos que generarán resistencia, porque sin duda alguna estos son los que se convertirán en obstáculos para el proceso, se debe buscar que esa resistencia se torne en apoyo y así cimentar las bases del cambio" (p. 1). Porque indudablemente, habrá resistencia al cambio en algunas personas, e inclusive en algunas instituciones escolares, pues todo proceso de cambio genera resistencias. "No hay cambio que no esté acompañado por respuestas activas o pasivas de oposición, las cuales variarán en intensidad, magnitud y manifestaciones" (Losada, 2000: 43).

En la experiencia que se ha desarrollado en Colombia con benchmarking, según refieren representantes de ese Proyecto, llevar a los integrantes de las comunidades educativas, a una cultura del cambio fue uno de los aspectos más difíciles en la primera fase de ese proceso. Igualmente, el trabajo de documentación e implantación del Proyecto Calidad en Escuelas de la Gobernación del Estado Miranda, ha comportado la superación de barreras específicas en cada uno de los planteles, tales como: la resistencia al cambio, el miedo al manejo de nuevas terminologías, conceptos y estructuras de trabajo e inclusive la opinión difundida por algunos expertos acerca de la improcedencia de la normativa serie ISO-9000 al ámbito educativo.

Probablemente, existan aún docentes que crean en que sus esfuerzos para mejorar la educación deben estar centrados en el aula, y en virtud de ello, privilegian el trabajo individual sobre el trabajo en equipo. Así mismo, directivos y supervisores que, bajo una perspectiva tradicional, conciben a la gestión y la organización, desde el paradigma del control, y en consecuencia, regulan, controlan y estandarizan, porque lo que desean es prevenir el error y dirigir el plantel hacia sus objetivos.

Benchmarking: una herramienta para lograr un nivel de excelencia

A ellos habría que persuadirlos de que los esfuerzos por mejorar la educación centrados en el aula, no son eficaces; e igualmente, que un estilo de gestión eficiente debe estar basado en un modelo opuesto a la planificación clásica normativa.

Tomando en cuenta que la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman tiempo, los cambios en la organización escolar deben ser asumidos no de manera brusca, sino dentro de un proceso, donde en vez de enfrentar las resistencias, se negocie y se persuade de las ventajas del cambio, para ir ganando espacio a través de un compromiso solidario de directivos, el personal, alumnos y demás integrantes de la comunidad educativa. Es lo que Losada (2000) denomina “acomparar” la resistencia, “...navegar temporalmente en sus mismas aguas, aprovechar su energía y llegar a hacer de ella un potencial “aliado” para la transformación” (p. 43).

Los demás objetivos son tres a saber:

1. Identificar objetivos que se puedan alcanzar en un futuro cercano.
2. Descubrir y entender nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos y prácticas educativas.
3. Comparar y evaluar su desempeño actual teniendo como referencia el comportamiento de las escuelas con mejores resultados.

¿Cuáles serían las etapas básicas del proceso de benchmarking que se aplicaría en las escuelas de la Gobernación del Estado Zulia?

Los diversos autores que han escrito sobre benchmarking, no están de acuerdo en relación al número de etapas o estadios a tener en cuenta en este proceso. Así, Rico (2004), propone diez etapas; Spendolini (citado por Morales, 2004), propone cinco; y Kinnel y Garrod (citado por Alonso y Martín, 2004), consideran que deben ser siete. En todo caso, puede decirse, siguiendo la opinión de Benesch (2004), que el benchmarking es un proceso continuo de investigación y aprendizaje que si bien proporciona información valiosa, lleva tiempo y requiere de una organización tal, que permita el suministro de información permanente para mejorar casi cualquier actividad. Siguiendo la recomendación de Alonso y Martín (2004), en el sentido de que el modelo que se seleccione debe ser lógico, sencillo y simple de aplicar, se ha tomado en cuenta la opinión de Spendolini (citado por Morales, 2004), en razón de que su propuesta comprende las etapas básicas para un benchmarking de éxito; y porque, además, Benesch (2004), las propone al tratar sobre benchmarking en su trabajo *La Escuela Hacia la Calidad Total*.

1. Determinara qué se le va a hacer benchmarking: En esta etapa se debe definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking; determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes; identificar los factores críticos de éxito. Es la etapa de diagnóstico del proceso de benchmarking. Sólo así se podrán definir objetivos y establecer horizontes de búsqueda de información.

2. Formación de un equipo de benchmarking: Corresponde en esta etapa considerar el benchmarking como actividad de equipo. En este sentido, deberán constituirse los equipos de benchmarking los cuales acordarán pautas básicas

de trabajo y funcionamiento; los grupos funcionales de trabajo; los equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales; los equipos ad hoc. Debe determinarse quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking; quiénes los especialistas internos y externos; los empleados; se deben definir las funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking; se debe definir cuáles son las habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking; se procede a la capacitación; y por último a la calendarización.

3. Identificación de socios del benchmarking: Establecimiento de red de información propia; identificar recursos de información; buscar las mejores prácticas; redes de Benchmarking; otras fuentes de información.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking: Sabiendo a qué, para qué y para quién se realizará el benchmarking comenzará la etapa de recopilación y análisis de información, que una vez interpretada, seleccionada, organizada y suministrada a las áreas pertinentes, será valiosa para la siguiente etapa.

5. Actuar: Producir un informe de benchmarking; presentación de resultados a los clientes de benchmarking; identificar posibles mejoras de productos y procesos; visión del proyecto en su totalidad.

No debe perderse de vista, que la organización escolar, a nuestro modo de ver, debe tener una visión compartida, como subproducto de interacciones de visiones individuales, así estas tardan en emerger (cada organización tiene su propio estilo de aprendizaje). “La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos” (Senge, 1997: 275).

De lo expresado, se desprende que es un proceso continuo; que no se obtienen respuestas sencillas (las prácticas detectadas como exitosas habrá que adaptarlas a la realidad y necesidades específicas) ya que no se trata de copiar o imitar. Lo que funciona exitosamente en otra institución escolar puede no ser apto para la que efectúa el proceso de benchmarking. Aquí hace falta visión, experiencia, información y creatividad para que la toma de decisiones se haga de la forma más exitosa posible.

Corresponde evaluar cuando ha transcurrido el tiempo suficiente después de haber logrado modificar nuestras prácticas. La evaluación es importante, pero sólo es útil para mejorar cuando se la combina con el monitoreo. Según Cruz (1998), “La evaluación sin monitoreo no permite mejorar la calidad, solamente constatar su presencia o ausencia. La clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluaciones, es incapaz de mejorar la calidad de los procesos” (p. 460).

De acuerdo a Montoya y otros (2003), la calidad educativa de un plantel puede ser evaluada de manera integral tomando en cuenta tres factores que inciden en su conformación: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico. De allí que estos autores afirmen, que la evaluación, al igual que la calidad educativa, es una realidad compleja. “Una evaluación integral deberá

atender cuidadosamente los tres factores fundamentales que afectan el resultado final del hecho educativo” (p. 81).

Una evaluación científica, debe valerse de herramientas idóneas y eficaces que permitan un resultado confiable. Una de esas herramientas es el indicador. De acuerdo al criterio de Montoya y otros (2003), “un indicador de calidad educativo es la descripción detallada de una situación, factor o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento” (p. 83). Este mismo autor recalca, que tanto las variables como los indicadores que permitan su evaluación, dependen del contexto donde se desarrollan.

Un criterio que debe tomarse en cuenta es la *funcionalidad o desempeño escolar*; en él se agrupan los indicadores que se refieren al impacto del sistema educativo sobre el alumno y la sociedad a la cual se insertan estos. Se le incluyen los siguientes indicadores: a) Nivel de aceptación; b) Grado de satisfacción del alumno; c) Repitencia; d) Deserción. Otro criterio sería, la *eficacia directiva operativa*, a él le son inherentes los siguientes indicadores: a) conducción; b) resolución de conflictos; c) delegación de tareas; d) liderazgo y estilo de dirección. Por citar sólo algunos ejemplos.

Es conveniente aclarar, que cada plantel puede y debe desarrollar su modelo de calidad, sus variables y sus indicadores, pero siempre con la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, personal profesional de apoyo, los padres y representantes, personal docente de supervisión, y todos aquellos actores interesados en elevar la calidad de la educación. En este sentido, y siguiendo el criterio de Cano (2000) anteriormente expuesto, la calidad se considera como *filosofía*, en tanto que implica y compromete a todos los miembros de la comunidad educativa en un proyecto común.

En relación a los tipos de benchmarking que pudieran aplicarse en las escuelas dependientes de la Gobernación del Estado Zulia, consideramos factibles los siguientes:

1. Según la relación existente con la organización que participa en el estudio:

Benchmarking Interno: consiste en comparar procesos dentro de la misma institución escolar, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización. Por ejemplo, el método de lecto-escritura o las estrategias para la enseñanza de la historia empleadas por un docente de manera exitosa. Vista la Secretaría de Educación como una sola organización, pudieran compararse procesos entre escuelas de esta misma dependencia, para lo cual se sugiere tomar en cuenta las experiencias exitosas de las Escuelas Zulianas de Avanzada.

Benchmarking Competitivo: cuando se comparan procesos de instituciones escolares competidoras, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. Por ejemplo, dos preescolares de la misma comunidad; dos escuelas básicas de la misma comunidad, aun cuando fueren de dependencia distinta (nacional, estatal, municipal, privada). El

gran obstáculo en este tipo de benchmarking, como observan Alonso y Martín (2004), radica en la confidencialidad de la información.

Benchmarking Funcional: cuando se realiza entre instituciones escolares que no son competidoras entre sí. Por ejemplo, entre dos escuelas básicas geográficamente distantes; o cuando se compara un preescolar y una escuela básica de tercera etapa ubicadas de la misma comunidad.

2. Según los objetivos del estudio de benchmarking

Benchmarking Funcional: está estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción. Los clientes en una organización escolar son, en primer lugar, los alumnos, los maestros, empleados (clientes internos); y, en segundo lugar, la familia, las empresas privadas, gobierno, sociedad (clientes externos).

Benchmarking Operativo: responde a impulsos para la mejora de la organización operativa. Por ejemplo, mejorar aspectos concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel o Proyecto Educativo Integral Comunitario, el número de miembros de la comunidad educativa implicados en una misma tarea o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización.

Conclusiones

Consideramos que la posibilidad de cumplir los objetivos de calidad establecidos en la Constitución de 1999 y en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente, involucra aspectos esenciales de la gerencia en la institución escolar. De tal forma que la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las instituciones escolares, por lo que es preciso abordar su problemática tomando en consideración los modernos enfoques gerenciales.

El Benchmarking, es uno de los enfoques gerenciales que ha alcanzado en la actualidad una gran relevancia, por ser una metodología que facilita el mejoramiento continuo de las organizaciones de forma rápida y económica. Específicamente, en instituciones escolares de otros países se está aplicando con éxito, por lo que es el momento de considerarse su aplicación en Venezuela.

Específicamente, creemos factible que en el Estado Zulia se pueda desarrollar un Proyecto de Benchmarking a manera de ensayo en las instituciones escolares, que voluntariamente acepten participar y, que se encuentran adscritas a la Gobernación de esta entidad; acompañado de una política educativa y de personal, orientada a superar la concepción tan arraigada de que los esfuerzos por mejorar la educación deben estar centrados en el aula, para lo cual se debe reforzar la cultura del trabajo de equipo, permitir los espacios de interacción y propiciar la innovación.

Al tratar de establecer algunas de las ventajas que el Proyecto de Benchmarking aportaría, podría decirse que el mismo permitirá un conocimiento de cómo se está desarrollando el proceso educativo o determinada función en las

instituciones escolares estatales; sería un elemento de motivación del personal que labora en estas instituciones; y una referencia externa de cómo lo están haciendo otros planteles, ya sean estos nacionales, estatales, municipales o privados. Para que identificando las prácticas que han llevado a conseguir niveles de excelencia en algunas instituciones, sirvan para mejorar la eficacia y eficiencia de las escuelas estatales.

Referencias Bibliográficas

- Alonso A., J. y Martín C., S. **Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información**. Disponible: www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm. Consulta: 19/01/04.
- Álvarez, M.T. **Competitividad y educación**. Disponible: www.malalkos.org/ecolat/ve/mta-Compe.htm. Consulta: 19/01/04.
- Armas, V. y Malavé J. (2000). **Las Modas de la Gerencia**. Revista Debates IESA, (Vol. VI), Número 1, Julio-Septiembre 2000. Caracas: IESA.
- Asociación de los Recursos Humanos. **Benchmarking en educación, una experiencia exitosa en escuelas colombianas**. En Revista Recursos Humanos, Año 3, 2001, N° 10. Caracas: Autor.
- Benesch, A. **La escuela hacia la Calidad Total (tercera parte)**. Disponible: www.nalejandría.com/00/colab/bench3.htm. Consulta: 18/01/04.
- Brewer-Carías, A. (2000). **La Constitución de 1999**. Caracas: Editorial Arte.
- Cano G., E. (2000). **Evaluación de la calidad educativa**. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Consejo Nacional de Educación. (1998). **Compromiso Educativo Nacional, Calidad para Todos**. Caracas: Ministerio de Educación.
- Consejo Nacional de Educación. (1993). **Plan Decenal de la Educación Venezolana 1999-2003**. Caracas: Ministerio de Educación.
- Cruz R., J. (1998). **Educación y Calidad Total**. México: Editorial Iberoamericana S.A.
- Chirinos, J.M., González N. y otros. (2003). **Propuesta Escuelas Estadales Comunitarias**. Maracaibo: Secretaría de Educación.
- España, L.P. (2001). **Estado y Exclusión Social**. En Pobreza, un mal posible de superar (Vol.I). pp. 69-79. Caracas: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Católica "Andrés Bello".
- Finol, J., Coletta, V. y Pérez, S. (1993). **El Neoanalfabetismo: expresión escrita y nivel de información de los bachilleres que ingresan a LUZ**. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Ley Orgánica de Educación (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2.635, Julio, 26, 1980.

- Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente. (1998). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.266 Extraordinario, Octubre, 2, 1998.
- López, C. **Sin la integración del personal no hay cambio.** Disponible: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/ar...13/bmkgente.htm. Consulta: 18/01/04.
- Losada S., J. V. **La resistencia al cambio: Una reconsideración necesaria.** En Revista Debates IESA, (Vol. VI), N° 1, Caracas: IESA.
- Mejías, Pedro A. (2004). **Proyecto Calidad en Escuelas del Estado Miranda.** San Antonio de los Altos, Estado Miranda: Quality and Productivity, C.A.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (2001). **El Proyecto de Ley Orgánica de Educación, su lectura crítica y las propuestas alternativas.** Caracas: Autor.
- Montoya, E., Obando, J. J. y Poleo, G. (2003). **Material Instruccional del Programa de Capacitación de Docentes Directivos y Supervisores de Educación Básica.** Caracas: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Morales, G. **Benchmarking.** Disponible: www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml. Consulta: 19/01/04.
- Rico, R.R. **Benchmarking: su aplicación mediante un enfoque sistémico y efectivo.** Disponible: www.concytec.gob.pe/ias/cereco/management/arri-co.htm. Consulta: 18/01/04.
- Rodríguez, N. (2001). **Estilos de dirección en escuelas venezolanas.** En Revista de Pedagogía, (Vol. XXII), N° 64, Mayo-Agosto de 2001. Caracas: Escuela de Educación, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Senge, P. (1997). **La Quinta Disciplina.** Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Ugalde, L. (1998). **Educación, Estado y Sociedad.** En Asamblea Nacional de Educación, Discursos y Ponencias. (Tomo I). pp. 67-74. Caracas: Consejo Nacional de Educación.