

Participación Educativa

REVISTA DEL CONSEJO
ESCOLAR DEL ESTADO

Ministerio
de Educación, Cultura
y Deporte

Consejo
Escolar
del Estado

**Conocimiento, políticas
y prácticas educativas**

Segunda Época/Vol. **3**/N.º **5**/2014



PARTICIPACIÓN EDUCATIVA

SEGUNDA ÉPOCA/VOL. 3/N.º 5/DICIEMBRE 2014

CONOCIMIENTO, POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EDUCATIVAS

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Consejo de dirección

Presidencia

Francisco López Rupérez
Presidente del Consejo Escolar del Estado

Vicepresidencia

María Dolores Molina de Juan
Vicepresidenta del Consejo Escolar del Estado

Secretario

José Luis de la Monja Fajardo
Secretario del Consejo Escolar del Estado

Vocales

Montserrat Milán Hernández
Consejera de la Comisión Permanente
Roberto Mur Montero
Consejero de la Comisión Permanente
Jesús Pueyo Val
Consejero de la Comisión Permanente

Consejo editorial

María Dolores Molina de Juan
(Consejo Escolar del Estado)
José Luis de la Monja Fajardo
(Consejo Escolar del Estado)
Isabel García García
(Consejo Escolar del Estado)
M. Almudena Collado Martín
(Consejo Escolar del Estado)
Antonio Frias del Val
(Consejo Escolar del Estado)
Juan Ramón Villar Fuentes
(Consejo Escolar del Estado)
Juan Luis Cordero Ceballos
(Consejo Escolar del Estado)
Carmen Arriero Villacorta
(Consejo Escolar del Estado)

Consejo asesor

Bonifacio Alcañiz García
Francisco J. Carrascal García
Julio Delgado Agudo
José Antonio Fernández Bravo
Mariano Fernández Enguita
Alfredo Fierro Bardaji
José Luis Gaviria Soto
Samuel Gento Palacios
María Luisa Martín Martín
José María Merino
Sara Moreno Valcárcel
Arturo de la Orden Hoz
Francesc Pedró i García
Beatriz Pont
Gonzalo Poveda Ariza
María Dolores de Prada Vicente
Ismael Sanz Labrador
Rosario Vega García

Fotografías:
Museo Nacional del Prado
CEIP Mediterráneo
IES Brianda de Mendoza
Prósopon

ISSN 1886-5097

NIPO 030-14-178-5

DOI 10.4438/1886-5097-PE

ntic.educacion.es/cee/revista

participacioneduca@mecd.es



Presentación

Francisco López Rupérez **3**

Entrevista

José Luis García Garrido, Catedrático de Historia de la Educación Comparada y Profesor Emérito de la Universidad Nacional a Distancia **5**

Normas, políticas y realidades educativas

Hacia una normativa educativa basada en evidencias. La guía de la investigación y de la evaluación. Ángel Sanz Moreno **7**

La política y las políticas educativas. Julio Iglesias de Ussel **17**

Escuelas de todo, escuelas de nada. Juan Antonio Aunión **25**

Investigación, políticas y prácticas educativas

La investigación educativa en España: antecedentes y perspectivas. Arturo de la Orden **33**

El papel de la investigación académica sobre la mejora de las políticas y de las prácticas educativas. José Luis Gaviria **43**

De la información al conocimiento... pero en serio. Mariano Fernández-Enguita **51**

El mastery learning a la luz de la investigación educativa. Eduardo López López **59**

El papel de la experiencia docente y de la gestión educativa

Marcos institucionales para la participación de los profesores en las políticas públicas de educación. El caso español en su contexto europeo. Javier M. Valle, Arantxa Batres y Jesús Manso **75**

La investigación del docente sobre su propia práctica. Una asignatura pendiente en los sistemas de formación inicial del profesorado en España. Gonzalo Jover y Patricia Villamor **85**

Buenas prácticas en gestión educativa: un método eficaz para organizar y aprovechar el conocimiento derivado de la experiencia. M.^a José Fernández **93**

Buenas prácticas y experiencias educativas

Biblioteca, ciencia y convivencia. Natividad Díaz **103**

Nosotros, las estrellas y un mapa astronómico de 1898. Elena Cuadrado y Rafael Díaz **109**

Prósopon, festivales juveniles de teatro grecolatino. Una aproximación global al mundo clásico a través del teatro. Cristóbal Barea **115**

Otros temas

Formación en gestión escolar: experiencias y reflexiones. Mildred C. Meza **121**

La transición entre etapas educativas: de Educación Infantil a Educación Primaria. Susana Tamayo **131**

Recensiones de libros

Cerebro y libertad. Los cimientos cerebrales de nuestra capacidad para elegir (Joaquín M. Fuster, 2014). José Antonio Marina **139**

Aprender, recordar y olvidar. Claves cerebrales de la memoria y la educación (Ignacio Morgado, 2014). Francisco Imbernón **143**

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN EDUCATIVA: UN MÉTODO EFICAZ PARA ORGANIZAR Y APROVECHAR EL CONOCIMIENTO DERIVADO DE LA EXPERIENCIA

GOOD PRACTICE IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: AN EFFECTIVE METHOD TO ORGANIZE AND EXPLOIT THE KNOWLEDGE THAT RESULTS FROM EXPERIENCE

María José Fernández Díaz

Universidad Complutense de Madrid

Resumen

En este trabajo se pretende abordar las "buenas prácticas" como un sistema de aplicar el conocimiento derivado de la experiencia a la mejora de las organizaciones, centrado especialmente en las buenas prácticas de gestión educativa que permite a los centros educativos incorporar formas de hacer, organizar o dirigir para mejorar su gestión en todos los ámbitos. Se aborda el "benchmarking" como una estrategia que permite analizar, valorar, seleccionar y adoptar una buena práctica a la organización. Se analizan ambos términos y su estrecha relación para comprender su importancia, y se ofrecen dos metodologías de aplicación de "benchmarking" para valorar e integrar una buena práctica a una institución. Se presta especial atención a las buenas prácticas aplicadas a la gestión educativa y se destacan algunas características relevantes, tales como el carácter aplicado de este tipo de conocimiento, la necesidad de estar avaladas por su eficacia, de ser transferible y comunicable, entre otros. Se aborda la importancia de las buenas prácticas para la mejora en centros educativos y la importancia de su aplicación dentro del sistema de gestión de la calidad que el centro pueda tener incorporado para lograr mayor eficacia que cuando se aplica una buena práctica puntual. También se señala la importancia de que exista en el centro una cultura de mejora y la relevancia de la figura de una dirección con liderazgo para adoptar estas prácticas. Se ofrecen algunos principios y ámbitos de buenas prácticas y se finaliza con un apartado de conclusiones derivadas del análisis realizado en las que se destaca la importancia que tiene este tipo de conocimiento, derivado de la experiencia, para la mejora de los centros educativos, es decir aprender de lo que otros han probado que funciona y que consiste en formas de hacer o en resultados que pueden considerarse superiores a otros.

Palabras clave: buenas prácticas, benchmarking, gestión educativa, calidad, mejora, experiencia.

Abstract

This paper is intended to approach "good practices" as a system of applying the knowledge arising from experience to improve organizations, particularly focused on good management practices which allow educational institutions to incorporate ways to run, organize or operate, with the aim of improving their management in any area. "Benchmarking" is considered as a strategy that allows to analyze, evaluate, select and adopt good practice for the organization. Both terms, "good practices" and "benchmarking" are discussed and their relationship to understand their importance, and two methodologies of application of "benchmarking" are provided to evaluate and integrate good practice into an institution. Special attention is given to good practices applied to educational management and some relevant issues are also highlighted, such as the applied nature of this kind of knowledge, the need to be supported by their effectiveness, and the fact of being transferable and communicable, among others. The importance of best practices for the improvement of educational centers is addressed and the importance of its application within a system of quality management that may already be incorporated into the center to achieve greater efficiency than if good practice is applied in a timely manner. It is also pointed out the importance of establishing in the center a culture of improvement and the relevance of a leadership management board to set up these practices. Some principles and areas of good practice are given and the paper ends with a section of conclusions drawn from the analysis carried out in which it is stressed the importance of this type of knowledge, derived from experience, for the improvement of education centers, that is to learn from what others have proved to work and which consists of ways of doing or results that may be considered superior to others.

Keywords: good practices, benchmarking, education management, quality, improvement, experience.

1. Introducción

La generación de conocimiento se ha producido desde los albores de la historia, utilizando sistemas y procedimientos muy diversos. Desde que los primeros pobladores intentaran buscar soluciones a los problemas que se iban suscitando a lo largo del tiempo, como la supervivencia, la alimentación, el fuego, etc. hasta el descubrimiento de los métodos científicos a través de procedimientos más sistematizados y técnicos, la humanidad ha intentado incrementar el *corpus* del conocimiento para dar respuesta a los problemas que se le iban planteando y encontrar soluciones. Este ha sido siempre un objetivo común, más o menos explícito.

Han sido numerosas las vías que se han utilizado para llegar a la adquisición de dicho conocimiento, unas veces con procedimientos rudimentarios, otras basadas en la observación y en la experiencia y otras más sistematizadas y rigurosas derivadas de la aplicación de una metodología científica, cuyo desarrollo ha experimentado avances muy importantes a lo largo de la historia en todos los ámbitos del conocimiento. Sin duda, los avances tecnológicos han representado un factor clave que ha posibilitado el desarrollo de investigaciones a través de complejos diseños que han permitido colocar a la ciencia, en algunos campos, en cotas impensables hasta hace solamente unas décadas. Basta pensar en los avances en medicina, por ejemplo, donde enfermedades incurables en otros tiempos son hoy en día un problema resuelto.

No obstante, los avances también se producen utilizando otros sistemas o métodos que permiten encontrar soluciones o mejoras. Entre ellas han proliferado en las últimas décadas en orga-

nizaciones, de muy diversa naturaleza, las denominadas 'buenas prácticas' que permiten aprovechar el conocimiento, ya probado y experimentado como eficaz, por otras organizaciones o empresas que lo incorporan como propio. Así pues, el conocimiento generado por la vía de la experiencia posibilita la mejora de otras organizaciones, aplicando las estrategias que hacen posicionarse a algunas de ellas en los primeros lugares por su buen funcionamiento en ciertas áreas o por sus altos niveles de productividad o de rendimiento.

Entre los factores que han impulsado la aplicación de 'buenas prácticas', están: el vertiginoso ritmo de los cambios producidos en el siglo XXI como resultado del desarrollo tecnológico, la liberalización de los mercados y las demandas de la innovación, entre otros. Todo ello ha obligado a reajustar y realinear la forma de operar de las organizaciones para dar respuesta a todos estos cambios. El ritmo de tales cambios ha impulsado y forzado a las organizaciones a mirar más hacia fuera, a un mercado orientado y un conocimiento dirigido. Para ello, como afirman Jarrar y Zairi (2001), una herramienta muy útil que puede ayudar a fortalecer la capacidad de la organización, garantizar una entrada de flujo de ideas y establecer verdaderas brechas competitivas es el *benchmarking*, que ha revolucionado la cultura de la gestión y la forma en que se organiza y gestiona.

En este contexto, este estudio pretende abordar las 'buenas prácticas' como un medio o sistema de aplicar el conocimiento derivado de la experiencia a la mejora de las organizaciones, centrándose especialmente en las buenas prácticas de gestión educativa que permite a los centros educativos incorporar formas de hacer,

organizar o dirigir de otros centros, para mejorar su propia gestión en los ámbitos que precise y, especialmente, sus resultados.

2. Benchmarking y buenas prácticas

Las buenas prácticas van ligadas a un concepto clave como es el *benchmarking*, concepto que empieza a adquirir gran importancia en la década de los ochenta, si bien el *benchmarking* organizacional ha experimentado un gran desarrollo desde su primera aparición como un componente de los principios modernos de gestión de la calidad en la década de los cuarenta y en las publicaciones de autores como Juran (1950) y Deming (1982), entre otros.

La importancia de esta herramienta ha seguido experimentando un progresivo desarrollo a lo largo del tiempo en organizaciones de muy distinta naturaleza, entre las que está la educación, como posteriormente se analizará. Hasta tal punto que no solo hay una gran cantidad de literatura al respecto sino que existen revistas dedicadas específicamente a ello, como *Benchmarking: An international Journal*, de consulta obligada para quienes quieran adentrarse, profundizar y conocer los importantes avances que se están produciendo en la actualidad en esta temática. También hay centros dedicados a este tema, como CENTRE ON INTERNATIONAL EDUCATION BENCHMARKING, organismos internacionales, administraciones, entre otros, y mucha literatura referida a campos concretos y específicamente a la educación, que ponen de manifiesto buenas prácticas para la comunidad académica o profesional. Todo ello muestra la relevancia que actualmente tiene este tema para las organizaciones y los profesionales.

Para Kempner (1993) el *benchmarking* es análogo al proceso de aprendizaje humano y se ha descrito como un método de enseñar a una institución cómo aprender que intenta responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se están haciendo las cosas comparado con otros?
- ¿Cómo de buenos queremos ser?
- ¿Quién es el que lo hace mejor?
- ¿Cómo lo hacen ellos?
- ¿Cómo podemos adaptar lo que ellos hacen a nuestra institución?
- ¿Cómo podemos ser mejor que los mejores?

Estas preguntas muestran la raíz de esta estrategia que exige mirar hacia otras organizaciones, especialmente a las que se dedican a la misma actividad, intentar comparar su funcionamiento, cómo trabajan en sus diversos departamentos, qué estrategias utilizan que les hace ser mejores que el resto, es decir, exige buscar, analizar, valorar y comparar para adoptar esta práctica que permitirá ser mejores.

Ahora bien, la referencia a *benchmarking* y 'buenas prácticas' en este apartado se debe fundamentalmente a la estrecha relación que existe entre ambas expresiones, intrínsecamente unidas, para contribuir a la mejora de las organizaciones, tal y como se analizará en lo que sigue. Para ello, en primer lugar consideramos de interés clarificar el sentido de ambas expresiones para comprender su diferencia y su relación, que debe conllevar a un uso conjunto de las acciones que requieren. Así pues, se inicia este análisis con algunas definiciones de cada una de ellas, comenzando por el de *benchmarking*.

Son muy numerosas las definiciones que se han dado de *benchmarking*, con muchas similitudes pero con ciertas variaciones, si bien hay aspectos claves que se incluyen en todas ellas, de forma más o menos explícita, tales como medida, comparación, identificación de las mejores prácticas, implementación y mejora. Spendolini (1992) hasta este año había encontrado 49 definiciones de *benchmarking*. Todavía el número se ha ido incrementando, por lo que puede resultar de interés, presentar algunas de ellas. El concepto ha experimentado una cierta evolución, aunque, si bien mantiene su significado más general, ha ido ampliando su ámbito de referencia. Se han se-

leccionado algunas definiciones de distintos autores, siguiendo un criterio de adecuación y un orden cronológico.

Para Spendolini *benchmarking* es:

«...un proceso continuo y sistemático para evaluar productos, servicios y organizaciones o procesos de trabajo que son reconocidos como representantes de las mejores prácticas, para la mejora organizativa» (SPENDOLINI, 1992, pp. 10-11).

Para Boxwell (1994), el *benchmarking* no es sólo un estudio comparativo de datos. Su alcance es más extenso: apunta a la mejora de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas. Pero ante todo significa dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivos —aprendiendo de los otros— y fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso, sin olvidar los conocimientos y la experiencia de directivos y trabajadores y la cultura empresarial.

Para Vorhies y Morgan (2005) el *benchmarking* es una de las herramientas más populares de gestión en el mundo y es un instrumento fundamental en gestión de calidad total, gestión del conocimiento y mejora de procesos. Destaca, junto a otros autores que menciona, el hecho de ser un sistema de aprendizaje basado en el mercado como una fuente de ventaja competitiva sostenible. Los autores definen el *benchmarking* como:

«... un método de aprendizaje basado en el mercado y ampliamente utilizado, se trata de un proceso estructurado por el cual una organización trata de identificar y reproducir las mejores prácticas para elevar o mejorar los resultados de su gestión» (VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A., 2005, p. 80).

Kumar, Antony y Dhakar (2006) lo definen como:

«el proceso de identificar, comprender, y adaptar las prácticas que destacan de organizaciones de todo el mundo para ayudar a mejorar el rendimiento de la propia. Es una actividad que mira hacia fuera para encontrar la mejor práctica y el más alto rendimiento y luego mide las actuales operaciones de gestión contra esas metas» (KUMAR, A.; ANTONY, J.; DHAKAR, T.S., 2006, p. 291).

Anand y Kodali (2008), analizando distintas definiciones, lo describen como:

«... un continuo análisis de estrategias, funciones, procesos, productos o servicios, rendimientos, etc. comparados dentro o entre las mejores organizaciones de su tipo, obteniendo información a través de métodos de recogida de datos, con la intención de evaluar los estándares actuales de la organización y a partir de ahí guiarlos para que puedan llevar a cabo su propio proceso de mejora implementando cambios respecto al nivel encontrado o superando aquellos estándares» (ANAND, G.; KODALI, R., 2008, p. 259).

Como se puede observar, esta última definición amplía el sentido de las anteriores y detalla más el objetivo del uso del *benchmarking*, al especificar las funciones y el ámbito al que se puede aplicar esta estrategia, abarcando todos los ámbitos de la organización, desde estrategias a resultados, incluyendo procesos y servicios.

Hay que señalar entre las características que se deducen de las mencionadas definiciones, el carácter de proceso, como una estrategia que no se utiliza únicamente en un caso y por una vez, es decir es un proceso continuo; es sistemático, por lo que es organizado y planificado, requiere, por tanto, seguir unas fases en su aplicación; se utiliza un sistema de recogida de datos a través de diversos métodos, ya que precisa recoger información sobre la aplicación de la organización de esa estrategia, valorarla, recabarla incluso de otras organizaciones que también pueden utilizar formas de actuar en esa área y que también pueden ser competitivas; analizar la información para poder valorar su relevancia; comparar con la organización o centro que pretende adoptar esa buena práctica; valorar su adecuación a la cultura y características de la organización que pretende adoptar esa práctica y adaptarla, en su caso, si fuera necesario a su idiosincrasia.

Así pues, el *benchmarking* es una estrategia que exige la aplicación de un proceso de búsqueda, valoración y análisis de lo que otros hacen para incorporarlo a cualquiera de los ámbitos de la organización de nuestro interés. Tiene, por tanto, una función esencialmente de análisis, selección e implementación.

Estos estudios se propagaron, especialmente, en Estados Unidos en la década de los noventa y son muchos los que progresivamente los han ido incorporando. Surge como complemento de la 'planificación estratégica' en la década de los ochenta en la medida que las respuestas de esta estrategia no son totalmente globales, precisando un análisis detallado para aplicarlo a la propia organización. Se vienen aplicando en muchas empresas de carácter muy diverso que los han incorporado como una fuente para mejorar tanto en los procesos como en los productos o resultados.

Ahora bien, el *benchmarking* se aplica sobre lo que se denominan 'buenas prácticas', la otra expresión utilizada en este apartado. Se han tomado dos definiciones de esta expresión que se refieren específicamente al ámbito educativo por ser el objetivo específico de este trabajo, si bien, como ya se ha podido observar en las definiciones de *benchmarking*, permiten aplicarse a cualquier tipo de organización. De Pablos, Colás y Villaciervos (2010), en un trabajo dedicado a las buenas prácticas en TIC, entienden de forma sintética por buena práctica:

«... un modelo o/y ejemplo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responden a una visión compartida de 'querer avanzar' y constituyen el reflejo/producto de la identidad de un determinado contexto donde se lleva a cabo» (DE PABLOS, J.; COLÁS, P.; VILLACIERVOS, P., 2010, p. 184).

Referido a la universidad, Garlick y Prior (2004) caracterizan el *benchmarking*:



«... en la situación universitaria [...] términos como colaboración, aprendizaje, organización, inclusión, reflexión, revisión, liderazgo y mejora. De esta manera se trata de conectar con las partes interesadas más relevantes, tanto dentro como fuera de la institución, de tal manera que lleve al intercambio de conocimiento acerca de por qué, qué, dónde y cómo puede producirse la mejora» (GARLICK, S.; PRYOR, G., 2004, p. 19).

Así pues, como se puede observar, la buena práctica es un modelo o un ejemplo de una actividad. Destaca la importancia de poder compartirse o de intercambiar conocimiento en las dos definiciones, una característica muy importante. En este sentido, la 'buena práctica' es el objeto material sobre el que se aplica la estrategia del *benchmarking*, es aquella que se ha aplicado y demostrado que representa algo especialmente relevante para una organización y que le da ventaja competitiva frente a otros por su especial eficacia, permitiendo a las organizaciones situarse en ese ámbito en los primeros lugares. Por ello representa una forma de hacer o un resultado que puede y debe ser analizado por quienes intentan incorporar las mejores prácticas. De aquí que la 'buena práctica' adquiera una relevancia especial, es la que representa un valor para las organizaciones que pretenden ser competitivas, aprendiendo de los mejores con el objetivo de ofrecer lo mejor, fundamentalmente, en los productos o resultados alcanzados, que pretenden ser de calidad, como es el caso de las organizaciones educativas. No obstante, va a ser una adecuada aplicación del *benchmarking* quien va a permitir seleccionar, valorar y, en definitiva, adoptar dicha práctica, adaptándola a la organización que pretende mejorar. En el mundo anglosajón utilizan fundamentalmente la expresión la mejor práctica (best practice), que es la que constituye un modelo, si bien también algunos utilizan buenas prácticas (*good practices*) (CHICKERING, A.; GAMSON, Z. (Eds.), 1991).

Es evidente que las organizaciones deben aprender de los demás en cualquier ámbito, a partir de un análisis de la buena o buenas prácticas a considerar y de un análisis o evaluación de la situación de la propia organización, de sus metas, de sus estrategias, y de todo lo demás ya que la incorporación de la mejor práctica exige una adaptación que pueda llevar al éxito en su puesta en marcha.

Un concepto importante, derivado del de *benchmarking*, es el de *benchmark* referido a los puntos de medida utilizados para la comparación, usualmente con la connotación de que el *benchmark* es un buen estándar contra el que se puede comparar. Se utiliza también para comparar el rendimiento o el desempeño con otras organizaciones o sectores. El término estándar es muy utilizado en el ámbito educativo para determinar niveles a alcanzar. En este sentido se manifiesta Scheerens (2004), prestigioso investigador en el campo educativo y colaborador de la OCDE, cuando se refiere a los estándares como una norma sobre la base de lo que se puede decidir si se ha logrado un éxito o un fracaso. Y más adelante afirma que el término *benchmark* no añade ningún significado esencial al término estándar, si bien tiene una connotación especial ya que supone una aproximación de mirada hacia afuera donde se asume que hay estándares externos con los que uno se puede comparar a sí mismo (o más bien con los de una organización o un país). Diferencia dos tipos de estándares: relativos o estándares comparativos y absolutos, que incluyen estándares basados en contenidos, escalas definidas o elaboradas de rendimiento del estudiante, o establecidos por medio del consenso de expertos y niveles más arbitrarios sobre escalas para indicadores de procesos, fundamentados en procedimientos de consenso más cerrados.

3. Proceso de aplicación del *benchmarking*

Si como se ha señalado, el *benchmarking* es la estrategia para valorar una buena práctica es evidente que se debe aplicar con rigor, siguiendo una serie de fases que permitan una adecuada valoración y selección de la misma. En esta línea se manifiestan Jarrar y Zairi (2001) al afirmar que el *benchmarking* es capaz de obtener altos o

muy altos beneficios en numerosas áreas, pero el que una organización pueda lograr dichos beneficios dependerá de su comprensión del *benchmarking* y de la correcta aplicación de la metodología que precisa. De aquí el interés y la relevancia que tiene el conocimiento de la misma.

Así como se han señalado distintos modelos de *benchmarking*, también son diversas las fases asociadas a dichos modelos. Anand y Kodali (2008) presentan una rigurosa y exhaustiva clasificación y analizan críticamente cada una de dichas fases. Toma como referencia el modelo y el proceso más comúnmente adoptado, como es el de la empresa Xerox, pionera en la utilización de estas estrategias, porque es susceptible de ser aplicado a cualquier organización. Define cuatro fases: Planificación, Análisis, Integración y Acción (CAMPS, 1989) que se detallan sintéticamente:

1. Planificación
 - 1.1. Identificar el tema del *benchmarking*.
 - 1.2. Identificar los socios del *benchmarking*, entendiendo por esto todos aquellos que están realizando buenas prácticas en una determinada función y que van a ser objeto de análisis.
 - 1.3. Determinar el método de recogida de los datos y los datos que se recabarán, es decir cuál va a ser el procedimiento de búsqueda de la información, el método para seleccionar y el tipo de datos que se van a recoger por ser objeto de interés.
2. Análisis
 - 2.1. Determinar la brecha competitiva actual, analizando los distintos datos, en nuestro caso las buenas prácticas seleccionadas.
 - 2.2. Proyectar el futuro desarrollo.
3. Integración
 - 3.1. Comunicar los hallazgos y lograr la aceptación en la organización.
 - 3.2. Establecer metas funcionales.
4. Acción
 - 4.1. Desarrollar planes de acción.
 - 4.2. Implementar los planes y monitorizar el progreso.
 - 4.3. Recalibrar el *benchmarking*, es decir, valorar el proceso de aplicación y mejorarlo, si es posible, o si surgen nuevas prácticas que pueden incorporarse en un futuro.

Hay que subrayar que son muchos los que han descrito procesos de *benchmarking*, con una gran diferencia entre las fases, aunque todos coinciden en lo fundamental, si bien hay que tener en cuenta que no todas las fases son adecuadas para todas las situaciones ni se aplican exactamente igual. Pueden variar dependiendo de las particularidades de cada caso. Para Stapenhurst (2009), no hay un único método de *benchmarking*, aunque también es cierto que hay un proceso que la mayoría de los estudios siguen con mayor o menor ajuste. El autor diferencia siete métodos diferentes de *benchmarking*. Por su simplicidad y mayor adecuación para este trabajo, se ha tomado uno de esos siete métodos que presenta, es el que denomina *benchmarking* 'uno a uno' (fig. 1). Va dirigido a organizaciones que quieren encontrar la mejor o entre ellas las que mejor desarrollan aquel aspecto de la organización que se pretende mejorar. Se presenta a continuación el proceso y se analiza cada una de las fases.

Las fases de este método son las siguientes:

1. Determinar los objetivos del estudio.

Incluye la identificación de las mejores prácticas que llevan a un funcionamiento superior en el área que está siendo objeto del análisis por *benchmarking*. Se puede precisar información para determinar una aproximación al nivel de funcionamiento. Puede ser interesante recoger información para comparar los

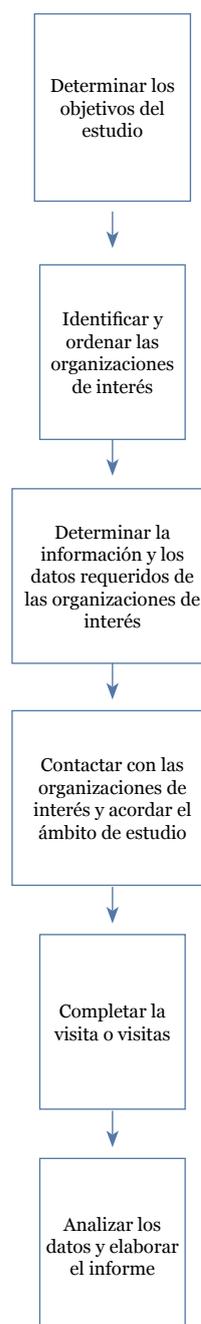
distintos niveles de mejor o peor funcionamiento de las buenas prácticas que se estén analizando en el caso de que pertenezcan a distintas instituciones. Un aspecto importante es determinar los costes y beneficios de adaptar el procedimiento para llegar a funcionar con los niveles que se pretende.

2. Identificar y ordenar las potenciales organizaciones que puedan resultar de interés por las buenas prácticas que aplican.

Por ello, es importante en caso de que no haya evidencias de otro tipo, establecer los *ranking* en función de distintos criterios, como nivel de funcionamiento o de desempeño percibido, localización, aspectos comerciales, etc.

3. Determinar la información y los datos requeridos de las organizaciones de interés y documentar exactamente lo que se desea aprender y qué información se necesita de dicha organización u organizaciones.

Figura 1
Diagrama de flujo del *benchmarking* 'uno a uno'



Fuente: Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Oxford: Elsevier Ltd.

4. Contactar con las organizaciones de interés por sus buenas prácticas y acordar el ámbito de estudio.

Para ello, habrá que contactar con la institución a fin de solicitar su colaboración y la información que se ha definido previamente. Hay que determinar con claridad el tipo de información que se precisa obtener de las organizaciones que son de interés para asegurar que se solicite a las personas de las organizaciones analizadas que puedan realmente aportar la información requerida, tales como datos, demostraciones, documentos, etc., que pueden preparar para la visita en caso de que se realice.

5. Completar la visita o visitas.

Si la visita ha sido preparada con antelación, se debe aportar la información requerida, respetar la que generalmente te aporten y estar preparado para proporcionar información sobre la propia, es decir aquella que se pretende mejorar.

6. Analizar los datos y elaborar el informe.

Tras la visita, la organización interesada en conocer las prácticas de otras, debe escribir un informe con la información que se le ha aportado, las conclusiones y las recomendaciones para una acción posterior. Se puede aportar una información a la institución visitada o al menos las partes que se relacionan con ella.

4. Buenas prácticas en gestión educativa

La incorporación de las buenas prácticas a la educación ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas en todos los niveles del sistema educativo, si bien sus orígenes se producen en el ámbito empresarial.

A este respecto, se observa en los últimos años, tras la publicación de los resultados de PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) y de otras evaluaciones internacionales en sus distintas ediciones, el interés que muestran estudiosos, investigadores, personal de la administración, profesionales de la educación y otros sectores afectados en analizar aquellos países que aparecen en los primeros puestos por los resultados obtenidos. Son numerosas las jornadas, conferencias, y eventos de muy distinta naturaleza que se organizan, tratando de analizar las características y rasgos de la organización y gestión escolar, de los procedimientos y selección del profesorado, del currículo, y de tantos otros aspectos que parecen diferenciarlos de aquellos otros países que se sitúan en lugares debajo de los primeros. Países como Finlandia, entre otros, son objeto de atención y análisis tratando de identificar aquellas prácticas que los diferencian

de quienes no están en esos primeros puestos. Con frecuencia los países, las escuelas y los propios profesores intentan adoptar las formas de hacer que logran los mejores resultados. Es evidente que es una clara manifestación de la aplicación del *benchmarking* a lo que se entiende como una buena práctica, a fin de incorporarla a otros contextos que, en muchos casos, difieren sustancialmente en su cultura y en otros aspectos que hacen difícil o imposible su integración.

También son numerosos los estudios que aportan información sobre resultados a nivel internacional o a nivel europeo, como promedios en resultados que se toman en muchos casos como estándares, entendidos como *benchmarks*, tal y como se ha señalado anteriormente. Los sistemas de indicadores del sistema educativo son muy usados en la actualidad para el *benchmarking* internacional y son muy valorados por los usuarios de los mismos, bien a nivel del sistema educativo, en general, como a otros niveles. Así estándares absolutos basados en el contenido relativo a resultados son especialmente demandados y requieren consenso internacional en su definición, en su medida y en la determinación de niveles (SCHEERENS, 2004). En este sentido los datos aportados por las publicaciones de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), como EDUCATION AT A GLANCE o KEY DATA ON EDUCATION, entre otros, pueden considerarse aportaciones que permiten considerar estándares a nivel internacional o a nivel nacional. Parece que la comparación a nivel nacional es la que más predomina, tomando resultados de países que puedan ser de interés.

Algunos organismos y administraciones públicas ofrecen publicaciones con buenas prácticas relativas al currículo o a recursos para los profesores (PUBLIC SCHOOLS OF NORTH CAROLINA, 2006) en relación con las distintas áreas curriculares, como a la lectura, a la escritura, a las matemáticas, ciencias, estudios sociales, y otras más. Ofrecen no tanto buenas prácticas puntuales sino recomendaciones derivadas de investigaciones y de prácticas con éxito (ZEMELMAN, S.; DANIELS, H.; HYDE, A., 2005).

Pero lo que se produce a nivel de los sistemas educativos de los mencionados países, se plantea igualmente a nivel de centros. Indudablemente la experiencia de las organizaciones educativas que han llevado a obtener mejoras en su forma de hacer y de trabajar, obteniendo resultados relevantes, representa un potencial de gran valor para otros centros educativos. Es, sin duda, una fuente de conocimiento, basada en la experiencia probada, que puede y debe adoptarse por otras que pretendan impulsar el aprendizaje en su organización e introducir mejoras.

4.1. Características relevantes de las buenas prácticas

Conscientes de la importancia de las buenas prácticas, las Administraciones las están impulsando mediante la financiación de proyectos denominados, precisamente, como de 'buenas prácticas'. Se trata con ello de estimular a los profesores y a toda la comunidad educativa, a fin no solo de incorporar buenas prácticas a su funcionamiento sino también a generarlas a través de proyectos de innovación e incluso de investigación para hacer que las escuelas, las universidades o cualquier centro educativo se constituya en una organización dinámica, que aprende, no conformista ni rutinaria.

A continuación, se detallan algunas características relevantes de las buenas prácticas:

- Es un tipo de conocimiento fundamentalmente aplicado, en la medida que sirve para poner en práctica formas de hacer cuya eficacia ha sido probada. Es importante aprovechar este caudal de conocimiento y proponer medidas que ya han demostrado su eficacia al producir resultados relevantes.
- Ahora bien, para que la buena práctica pueda constituirse como tal, es evidente que no valen experiencias que no estén avaladas por su eficacia o su éxito probado. Con frecuencia se encuentran publicaciones de buenas prácticas cuyas evidencias parecen fundamentarse en la creencia de que lo son al fundamentarse en principios, ideas o teorías que les hacen considerarse de valor superior. Es evidente que el diseño y puesta en marcha de una determinada práctica debe estar



avalada por una buena fundamentación, teórica y/o experiencial, que justifique su aplicación, pero su consideración como buena práctica debe venir avalada por evidencias que muestren su eficacia.

- Para que las buenas prácticas puedan constituirse en un elemento relevante para la mejora de las organizaciones, estas experiencias deben compartirse, es decir deben estar a disposición de la comunidad profesional. Así pues, deben ser experiencias comunicables, rasgo fundamental del conocimiento científico que puede generalizarse a otros tipos. Para De Pablos, Colás y Villaciervos (2010), un aspecto inherente al concepto de buenas prácticas es el carácter de transferibilidad y exportabilidad, de tal manera que tenga capacidad de implantación en otros contextos, posibilitando así su aplicación a nuevas situaciones. Así pues, una buena práctica conlleva una transformación en las formas y procesos de actuación que pueden suponer el germen de un cambio positivo en los métodos de actuación tradicionales. Sólo así la mejora de los centros y, en consecuencia, del sistema educativo, en general, aprovechará todo el caudal de conocimiento que se produce en la vida diaria de los centros sin entrar en el uso de procedimientos metodológicos rigurosos, sistemáticos y científicos que, por su complejidad, no son de tan fácil aplicación en los centros educativos, aunque sean de incalculable valor para incrementar el conocimiento científico.
- Las buenas prácticas pueden producirse en un aspecto concreto de un centro educativo o en una dimensión más compleja del mismo, con un carácter más global. Parece lógico pensar que las buenas prácticas que abarcan ámbitos más amplios de una organización pueden favorecer en mayor medida los cambios. No obstante, en muchos casos la valoración de la buena práctica identificada para su aplicación en otro centro puede tomar alguno de los elementos y no todos de los que lleva anejos, en función de su mayor o menor adecuación a las necesidades, a la cultura o al sistema organizativo del centro concreto.

Sin duda, el aprendizaje experimentado por quienes las han aplicado constituye para otros un modelo, una fuente de conocimiento y la mejor forma de mejorar y dar valor añadido a la organización. Pero es evidente que cada organización, aun siendo de características similares y teniendo parecida actividad, tiene su propia idiosincrasia, su propia cultura, su entorno, su propia historia, su forma de organización y gestión e incluso su propia historia, de aquí que se precisa no adoptar la 'buena práctica' aplicando exactamente igual el proyecto, sino analizando la situación y la experiencia para adaptarla a la realidad concreta, fijando objetivos adaptados a cada situación. Solamente así las buenas prácticas tendrán el éxito esperado.

Uno de los aspectos a tener en cuenta es el auge que está experimentando el desarrollo del *benchmarking* colaborativo en el que participan varias organizaciones. Se entiende que esta forma colaborativa es un proceso de aprendizaje organizacional entre instituciones para mejorar sus propias organizaciones. En algunos casos los programas de *benchmarking* que trabajan como asociaciones, están esponsorizados por lo que representan estrategias eficaces para identificar y adaptar buenas prácticas con bajo coste económico y de recursos personales. Una vez que el primer programa de la asociación ha sido desarrollado e implementado con éxito, se pueden ofrecer otros servicios de *benchmarking* (ALSTETE, 2000).

Sin embargo, aunque paulatinamente el *benchmarking* y las buenas prácticas han ido adquiriendo cada vez mayor relevancia para las organizaciones, no deja de haber detractores que fundamentan sus argumentos señalando que estas prácticas llevan a anular la creatividad al adoptar procedimientos de otros y quedarse en la copia de lo que otros hacen. Otros rebaten estos argumentos y plantean por qué no aprovechar todo aquello que otros ya han experimentado que conducen a buenos resultados. Hay quien señala con acierto que hay que evitar la reinención de la rueda pasando por otras empresas que van un paso más adelante y a partir de allí establecer estrategias de acuerdo con sus necesidades.



4.2. Buenas prácticas para la mejora de la gestión de las organizaciones

De todo lo expuesto hasta el momento, es evidente que las buenas prácticas van asociadas a la mejora de las organizaciones, en general, y de las educativas, en particular. Es evidente que las experiencias probadas por otros países o centros educativos aportan conocimiento basado en la experiencia que resulta de gran utilidad para ser aplicado en otros centros.

Las políticas de mejora han existido desde hace muchas décadas en educación. El movimiento de mejora de la escuela, que tanto interés despertó especialmente desde la década de los setenta, respondía a ese interés por las escuelas por incorporar proyectos para mejorar sus organizaciones. Este movimiento se produjo paralelamente al movimiento de eficacia escolar, de las escuelas eficaces, más vinculado a la mejora de la escuela pero desde la investigación. Ambos movimientos tuvieron objetivos comunes pero estrategias diversas. Posteriormente ambos movimientos confluyen en uno que permitiera aportar conocimiento uniendo las dos perspectivas de tal forma que se abordara la mejora pero vinculada a la obtención de procesos de investigación que pusieran de manifiesto su eficacia.

Por otra parte, la mejora de las organizaciones se ha abordado desde la implantación de sistemas de gestión de la calidad, especialmente aquellos que desde sus comienzos, pusieron su énfasis en la mejora de las organizaciones y para ello el *benchmarking* representa una estrategia clave, que obviamente se fundamenta en las buenas prácticas. Por ello, es sin duda importante la implantación de sistemas de gestión de la calidad que permitan detectar las áreas de mejora desde los procesos de evaluación en que se apoyan estos sistemas. La incorporación de la búsqueda de las buenas prácticas vinculadas a áreas que precisen mejorar, basadas en un análisis global de la organización, posibilita planes más sistemáticos y adecuados a las necesidades de cada centro, teniendo en cuenta el contexto y el conocimiento de toda la organización desde una perspectiva sistémica, de relaciones entre todos sus componentes. Con frecuencia se han conocido planes de mejora en áreas como el lenguaje o la convivencia, por ejemplo, que con toda probabilidad responden a necesidades sentidas por la comunidad educativa, evidenciadas y fundamentadas. Con toda probabilidad obtuvieron resultados positivos para la organización, pero consideramos más adecuada la perspectiva que se ha señalado, es decir procesos de *benchmarking* basados en buenas prácticas derivadas de procesos globales de aplicación de un sistema de gestión de la calidad.

Ahora bien, tanto en una situación como en otra, la aplicación de buenas prácticas adquiere su sentido en aquellas organizaciones en las que existe una cultura hacia la mejora. Es decir, una actitud positiva hacia el cambio y la mejora continua y un compromiso de la comunidad educativa. Parece obvio pensar que todas las organizaciones, todas las escuelas pretenden mejorar, sin embargo esta cultura va más allá, implica acciones, participación, trabajo en equipo, entre otras condiciones. Es un requisito imprescindible para que las buenas prácticas sean eficaces.

La mejora va intrínsecamente unida al cambio y la innovación, son formas de romper con hábitos y comportamientos que ya no se adecúan al contexto escolar ni a lo que la sociedad demanda a las escuelas. Se precisan escuelas dinámicas, que aprenden y desean ofertar la educación de mayor calidad a los padres, a los estudiantes y a la sociedad, en general.

Ahora bien, para generar esta cultura es preciso poner las condiciones y potenciarla, en otro caso cualquier iniciativa no será eficaz. Y para ello es muy importante el rol de la dirección en los centros. Una dirección que ejerza un liderazgo que conduzca a la organización hacia el cambio, la mejora y la innovación. Es una condición necesaria, por una parte, para aprovechar el conocimiento que otros tienen, derivado de la experiencia, para mejorar en las áreas que se precise, por otra, para impulsar cambios que puedan constituir buenas prácticas para otros, es decir para generar conocimiento basado en la experiencia.

La aplicación de las buenas prácticas requiere un análisis riguroso de la propia organización y de las buenas prácticas de otras

organizaciones para que pueda conducir a la mejora. Puede considerarse una aplicación específica de un cambio planeado, entendido como una secuencia de fases con un cierto orden lógico.

4.3. Principios de buenas prácticas en educación

Las publicaciones de buenas prácticas son muy numerosas en la mayoría de los países y abarcan todos los ámbitos de las organizaciones educativas, desde la gestión directiva, la administrativa, la organizativa, la relativa al currículum, a las diversas áreas curriculares del sistema (ciencias, matemáticas, lengua, idioma, etc.), y todos los niveles educativos del sistema, desde la educación infantil hasta la educación superior en cuyo nivel se encuentran muchísimas aportaciones. Todo ello es el reflejo del gran interés que ha despertado esta temática y el gran valor que le conceden las instituciones educativas para llevar a cabo políticas de mejora basadas en la experiencia de otros. Es importante rastrear periódicamente las publicaciones de buenas prácticas que progresivamente se ponen al servicio de la comunidad educativa para poder analizar y aprender.

En los últimos años ha adquirido especial relevancia las buenas prácticas dirigidas al uso de recursos, entre ellos las ya bien conocidas como TIC (tecnologías de la información y la comunicación) (De Pablos et al, 2010), entre otros. Es de señalar que muchas de estas buenas prácticas vienen acompañadas de los resultados de las evaluaciones realizadas o responden a proyectos de investigación que, con la aplicación rigurosa de una metodología científica, evidencian los resultados positivos y avalan el ser consideradas como buenas prácticas, como el mencionado trabajo sobre TIC.

En todo caso no es objetivo de este trabajo presentar una relación de buenas prácticas en los distintos ámbitos de un centro educativo, pues sería imposible hacer una presentación exhaustiva. No obstante, se ha considerado conveniente ofrecer algunos principios de buenas prácticas que, si bien a primera vista parecen ser de sentido común, se apoyan en experiencias y en investigaciones que se han realizado sobre práctica docente y aprendizaje durante muchos años y que han permitido extraer estas conclusiones. Así para Chickering y Gamson (1991) los principios para una buena práctica en educación, son los siguientes:

1. La buena práctica impulsa la relación entre estudiantes y profesores.
2. La buena práctica impulsa el aprendizaje cooperativo entre los estudiantes, que se incrementa cuando los estudiantes colaboran y cooperan en experiencias de aprendizaje.
3. La buena práctica impulsa el aprendizaje activo.
4. La buena práctica proporciona retroalimentación inmediata.
5. La buena práctica enfatiza el tiempo dedicado a la tarea.
6. La buena práctica genera altas expectativas.
7. La buena práctica respeta la diversidad de talentos y estilos de aprendizaje.

Aunque estos principios pueden aplicarse individualmente, su efecto se multiplica cuando todas están presentes, si bien su eficacia varía en función de las circunstancias de los alumnos y las situaciones de cada institución. Emplean seis fuerzas de educación:

- la actividad,
- las expectativas,
- la cooperación,
- la interacción,
- la diversidad y
- la responsabilidad.

También numerosos organismos se dedican específicamente a las buenas prácticas y publican interesantes estudios sobre el tema. En este sentido el STATE EDUCATION RESOURCE CENTER (SCER) publica frecuentemente estudios relacionados con este tema. En el 2006, señalaba nueve estándares de buenas prácticas. Son los siguientes:



1. Un claro enfoque común de profesores, estudiantes, administradores, padres, etc.
 2. Altos estándares y expectativas.
 3. Fuerte liderazgo.
 4. Aprendizaje con apoyo personalizado y relevante.
 5. Implicación de los padres y de la comunidad.
 6. Control, rendición de cuentas y evaluación.
 7. Currículo e instrucción vinculados a expectativas de aprendizaje fundamentales.
 8. Desarrollo profesional.
 9. Tiempo y estructura, escuelas bien estructuradas con flexibilidad para maximizar el uso del tiempo y acomodar las vidas de los estudiantes, profesores y comunidad para mejorar el rendimiento de los estudiantes.
- Las buenas prácticas son un medio poderoso de aprendizaje y de mejora que debe aplicarse utilizando el “benchmarking”, estrategia que permite de forma sistemática analizar, valorar, comparar y adoptar aquello que ya se ha demostrado superior. Para ello se recomienda aplicar una de las metodologías de aplicación del “benchmarking” que permita tomar decisiones con rigor. No obstante, hay que tener en cuenta la necesidad de valorar la adecuación a las circunstancias específicas de cada institución y, en su caso, adaptarlas.
 - Las buenas prácticas derivan de experiencias concretas de centros que han implementado algún proyecto, como mejora de la convivencia, de la comprensión verbal, etc. o bien fruto de experiencias derivadas de resultados de evaluaciones internacionales. En unos casos tomando como estándares los resultados obtenidos por otros países o bien analizando las características de sistemas educativos de países que muestran altos niveles de rendimiento.
 - Las buenas prácticas deben ser comunicables y transferibles para que sean consideradas como tales. Los centros educativos deberían no sólo adoptar buenas prácticas sino también generarlas, dando a la institución un carácter dinámico. Es importante trabajar con otras organizaciones también interesadas en un trabajo colaborativo.
 - La aplicación de buenas prácticas adquiere mayor significado y puede aumentar su eficacia dentro de los sistemas de gestión de la calidad en los centros ya que parten de una visión global del centro y pueden vincularse a la mejora de la institución en función de los resultados obtenidos en los procesos de evaluación, estando más fundamentada y contextualizada su aplicación. En todo caso, la adopción de estas prácticas precisa centros educativos en que la cultura de la mejora está inserta en la organización, siendo la dirección un factor clave de dicha cultura y del éxito de la aplicación de la buena práctica. Son muy numerosas las publicaciones sobre proyectos de mejora concretos aplicados específicamente en un centro concreto, sin duda pueden constituir ejemplos claros y excelentes de buenas prácticas. Pero también hay publicaciones periódicas

5. Conclusiones

En este trabajo se ha abordado el tema de las buenas prácticas como un elemento importante de conocimiento, basado en la experiencia y dirigido a la mejora de la gestión de las instituciones educativas en todos sus ámbitos. A modo de síntesis se destacan algunas de las conclusiones más relevantes.

- Las buenas prácticas representan un tipo de conocimiento aplicado que se adquiere no tanto por procesos de investigación rigurosos sino como resultado de la aplicación y de la experiencia en la vida diaria de las organizaciones. Aportan conocimiento a otras organizaciones en la medida que pueden analizar, adaptar e integrar formas de hacer que se han manifestado como de gran éxito, superiores a otras. Evidentemente debe haber evidencias de la eficacia de la “buena práctica”, de aquí que vayan asociadas, en muchos casos, a procesos de investigación, de evaluación o de innovación.

de organismos relevantes que ofrecen resultados derivados del estudio y análisis de investigaciones o de numerosas experiencias que dan mucha solidez a sus conclusiones. En unos casos, ofrecen principios de acción, en otros, recomendaciones de buenas prácticas que abarcan todos los ámbitos de la organización, bien sea de gestión organizativa, académica o curricular, entre otros.

Referencias bibliográficas

ANAND, G.; KODALI, R. (2008). «Benchmarking the benchmarking models». *Benchmarking: An International Journal*, vol. 15, n.º3, pp. 257-291.

ALSTETE, J.W. (2000). «Association-sponsored benchmarking programs». *Benchmarking: An International Journal*, vol. 7, n.º3, pp. 200-205.

BOXWELL, R.J. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

CAMP, R.C. (1989). *Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC, Quality Press.

CHICKERING, A.; GAMSON, Z. (EDS.) (1991). *New Directions for Teaching and Learning, Applying the seven principles for Good Practice in Undergraduate Education*. New York: Jossey-Bass.

DE PABLOS, J.; COLÁS, P.; VILLACIERVOS, P. (2010). «Políticas educativas, buenas prácticas y TIC en la comunidad autónoma andaluza». *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, vol. 11, n.º 1, pp. 180-202.

GARLICK, S.; PRYOR, G. (2004). *Benchmarking the University: Learning about improvement*. Canberra: Department of Education Science and Training

JARRAR, Y.F.; ZAIRI, M. (2001). «Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey». *Total Quality Management*, vol. 12, n.º7 y n.º 8, pp. 906-912.

JURAN, J.M. (1950). «The role of statistics as a tool of management». *Statistica Neerlandica*, vol. 4, pp. 69-79.

KEMPNER, D.E. (1993). «The Pilot Years: The Growth of the NACUBO Benchmarking Project». *NACUBO Business Officer*, vol. 27, n.º 6, pp. 21-31.

KUMAR, A.; ANTONY, J.; DHAKAR, T.S. (2006). «Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability». *Benchmarking: An International Journal*, vol. 13, n.º 3, pp. 290-310.

NANDI, S.N.; BANWET, D.K. (2000). «Benchmarking for world-class manufacturing—concept, framework and applications». *Productivity*, vol. 41, n.º2, pp. 189-200.

PUBLIC SCHOOLS OF NORTH CAROLINA (2006). Best Practices. A resource for Teachers. Department of Public Instruction: Elementary Division. Recuperado de:

<http://www.ncpublicschools.org/docs/curriculum/bpractices2.pdf>

SCHEERENS, J. (2004). «Perspectives on Education Quality, Educational Indicators and Benchmarking». *European Educational Research Journal*, Vol.3, n.º1, pp. 115-138.

SPENDOLINI, M. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: American Management Association.

STATE EDUCATIONAL RESOURCE CENTER (SCER), (2006). *Best Practices in education*. Recuperado de:

http://ctserc.org/s/index.php?option=com_content&view=section&id=8&Itemid=28

STAPENHURST, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Oxford: Elsevier Ltd.

VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A. (2005). «Benchmarking Marketing Capabilities for sustainable Competitive Advantage». *Journal of Marketing*, vol. 69 (January 2005), pp. 80-94.

ZEMELMAN, S.; DANIELS, H.; HYDE, A. (2005). *Today's Standards for Teaching and Learning in America's Schools*. Portsmouth, New Hampshire: Heinemann (3ª ed.).

La autora

María José Fernández Díaz

María José Fernández Díaz es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), Decana de la Facultad de Educación de la UCM y Profesora Titular del Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la mencionada Facultad. Sus principales áreas de especialización son metodología de investigación, calidad, medida y evaluación aplicada, entre otros, a centros educativos. Dirige un grupo de investigación UCM sobre "calidad y evaluación de instituciones educativas" y ha sido directora de numerosos proyectos de investigación e innovación. Actualmente es Investigadora principal de un proyecto I+D del Ministerio de Economía y Competitividad sobre impacto de sistemas de gestión de calidad en centros educativos, continuación de otro finalizado en 2013. Sus publicaciones son muy numerosas en revistas de alto nivel de impacto, libros y capítulos de libros, como "La dirección escolar ante los retos del siglo XXI". Ha impartido numerosos cursos de formación y doctorado en universidades y organismos extranjeros y participa en congresos internacionales en distintos países.