



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur “En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ÁREA TEMÁTICA: Análisis de políticas públicas de Educación Superior.

TÍTULO: Reflexiones sobre las posibilidades y límites conceptuales de las “buenas prácticas” en la gestión universitaria

Dra. Natalia Coppola (UNTREF – Argentina)
Dra. Angela Santamaria (U.del Rosario- Colombia)

1. Aproximándose a las “Buenas Prácticas”

A lo largo de las dos últimas décadas, el concepto de BP ha ido incorporándose de un modo progresivo a la educación en general, y a la educación superior, en particular. El concepto *buenas prácticas* o *mejores prácticas* aparece frecuentemente en la literatura propia del sector empresarial y de la gestión pública, en relación a una acción eficaz que ha facilitado algún proceso o ha sido una alternativa ante un problema.

Zemelman (1998, citado por Brighton 2002) “afirma que «el término *best practices* apareció primero en el campo de las leyes y la medicina como la definición de conductas profesionales basadas en lo último de la investigación científica en cuanto a conocimiento, tecnología y procedimientos”.

Si bien el concepto BP tienen su origen en otras disciplinas y/o en otros ámbitos como la economía, comparte con la educación una teoría relativamente débil o incompleta; y la

consiguiente revalorización del papel de las evidencias empíricas disponibles, a la hora de promover los avances.

Las BP son experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. (Manual de BP – FEAP- 2009)

Las BP también pueden definirse como una “comunidad de prácticas, un conjunto de personas que tienen las mismas experiencias profesionales en el trabajo, que se enfrentan con problemas parecidos y poseen las mismas posibilidades de aprender de ellos, de modo que pueden intercambiar conocimientos útiles y convertirse los unos en recursos para los otros.” Pero, la BP va más allá de lo que puede ser una práctica profesional considerada como buena por sus autores, sino que posee unos rasgos característicos que hacen de ella algo más preciso, bastante más próximo a un concepto científico.

El término BP aparece en la mayoría de la literatura revisada no como un concepto, sino como un conjunto de acciones, experimentos y descubrimientos asociados con la innovación y el éxito (Epper; Bates, 2010).

Dos tipos de usos de las BP son identificados por Rodríguez (2008): uno normativo y otro empírico. El normativo que se orienta al desarrollo de modelos que promueven cambios desde la definición y recomendación de políticas (de arriba hacia abajo) y el empírico orientado al desarrollo de modelos que surgen de la observación in situ o el análisis de otros estudios que persiguen entregar evidencia para el diseño de políticas (de abajo hacia arriba).

La sistematización de las BP debería tener como objetivo ayudar a la comprensión sobre las condiciones para lograr un resultado exitoso, en base al supuesto que lo que da buenos resultados en algunas universidades puede también ser implementado en otras con el mismo éxito. Entonces, las BP implican la aceptación que “es posible aprender de la experiencia de otros y adaptar esas ideas a la propia realidad”. Por tanto, las BP deberían ser transferibles.

Las BP no resultan ajenas a ningún área en particular de desarrollo profesional y se aplica desde el punto de vista individual, institucional u organizacional, así como también a sistemas más complejos. De hecho, la idea de BP se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones.

Las BP sistematizadas, permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las comunidades. De Andraca, A (2003)

En la bibliografía relevada encontramos el concepto de BP educativas asociadas, a la posibilidad de aprender de los otros; promover soluciones innovadoras, exitosas y sostenibles a problemas compartidos; tender puentes entre las soluciones empíricas efectivas, la investigación y las políticas; y orientar para el desarrollo de iniciativas nuevas y la definición de las políticas.

Para FEAPS (2009) las “buenas prácticas” constituyen, un conjunto de acciones fruto de la identificación de una necesidad. Se trata de acciones sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles y flexibles. Estas están pensadas por los miembros de una RED con el apoyo de sus órganos de dirección. De esta forma buscan satisfacer las necesidades y expectativas de una población específica, suponiendo una mejora evidente en términos de equidad e inclusión.

Sobre estas premisas se asientan las propuestas de “Observatorios de buenas prácticas” o iniciativas similares que gobiernos, organizaciones profesionales y organismos multilaterales han puesto en marcha. Solo a modo de ejemplo, el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) o el Observatorio de IESALC/UNESCO.

De acuerdo con la comunidad internacional, la UNESCO, en el marco de su programa MOST (*Management of Social Transformations*), ha especificado cuáles son los rasgos que lo caracterizan a las BP. En términos generales, las buenas prácticas han de ser:

- *Innovadoras*: ya que desarrollan soluciones nuevas o creativas

- *Efectivas*: demuestran un impacto positivo y tangible sobre la mejora
- *Sostenibles*: por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos
- *Replicables o Transferible*: sirven como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares

Fullan (2002) realiza una cita donde sintetiza la idea de las BP en relación con la innovación. “Una innovación exitosa en un determinado lugar es, en parte, función de buenas ideas pero, más importante, es función de las condiciones en las cuales esas ideas florecen. Por lo tanto el desafío al transferir una innovación es replicar en un nuevo escenario las condiciones que hicieron posible la innovación, no la innovación misma” (...) “La BP es una experiencia de carácter innovador que permite solucionar un problema a través de una mejora en el proceso”. (Fullan, 2002). El carácter innovador de una buena práctica se completa con su efectividad.

Entonces, es posible afirmar que una BP en educación es una iniciativa, una política o un modelo de actuación exitoso que mejora los procesos y resultados. En este sentido, las BP van mucho más allá de la mera reproducción, debe demostrar su eficacia y replicabilidad, sólo en tales condiciones una “*práctica buena*” se convierte en una “*buena práctica*”.

Rodriguez (2008) analiza el concepto de “BP” en educación se ha realizado fundamentalmente en tres direcciones diferentes: Una tiene que ver con la identificación de prácticas exitosas a partir de indicadores de logros de objetivos y rendimiento académicos. La otra consiste en poner en práctica y valorar experiencias exitosas de otros países o instituciones y a partir de ello determinar su eficiencia y eficacia. Y un tercer criterio de “buena práctica” es la de documentar y sistematizar la percepción que tienen los protagonistas de un movimiento de cambio sobre cómo introducir, desarrollar o bien valorar una innovación en el amplio sentido de la palabra.

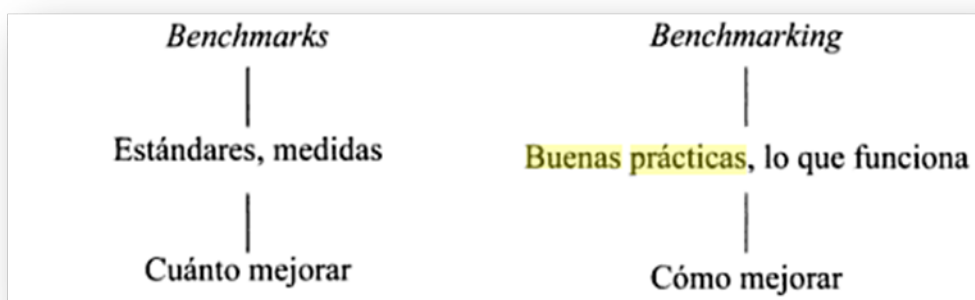
Líneas de discusión sobre el uso del concepto BP

Escudero (2009) menciona la diversidad sobre los significados y las aplicaciones del concepto de BP, lo que hacen del mismo una complejidad mayor para llegar a una definición.

La noción de BP al igual que con otros conceptos como : calidad, eficacia, mejora, suscita adhesiones y controversias teóricas y prácticas (...) En principio, quizás nadie objeta la conveniencia y la utilidad de identificar, documentar, diseminar y sacar provecho de aquellas prácticas que han resultado exitosas en el logro de objetivos sociales y educativos legítimos (Escudero, 2009).

Sin embargo, retomando los términos de Mouffe, parecíamos estar frente a un significativo vacío. Es decir, es difícil de determinar, identificar, establecer criterios, juicios, valores y presupuestos subyacentes al concepto. Un concepto que es en sí mismo doblemente complejo al relacionar –práctica y buena-. *El juicio y la determinación de calificar una determinada práctica como “buena”, como mejor que otras alternativas, son decisiones dependientes de los valores y presupuestos teóricos con los que sea definida y ello, qué duda cabe, son asuntos polémicos que generan discrepancias y disputas* (Escudero, 2009).

Como fue mencionado, el término BP proviene del campo de la economía, en el cual ha sido ligado a las técnicas y el establecimiento de indicadores de “eficacia y competitividad comparativa entre empresas para incrementar los procesos de innovación corporativa (Benchmarking)” (Brannan y otros, 2006).



En este contexto, el *benchmarking* consiste en ubicar “lo que funciona”, las BP en un proceso dado. El *benchmarking* de procesos consiste en saber quién, qué, cuándo, porqué, cómo y dónde. Este tipo de análisis permite transformaciones y son en ocasiones transferibles, teniendo en cuenta la adaptación y las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas de cada contexto (Epper; Bates, 2010).

Las buenas prácticas también se relacionan con el establecimiento de estándares.

La búsqueda de BP se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión

y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

El Benchmark es un concepto estrechamente relacionado con el de objetivo, meta, cota y marca de comparación. Estas marcas, en suma, pueden ser consideradas tanto puntos de referencia como buenas prácticas para los procesos que precisan niveles de calidad y medición o valoración de resultados. La noción se solapa, prácticamente, con el concepto de estándar. En algunos casos, estos estándares contienen indicadores e índices para especificar el grado de consecución de los objetivos (variable de referencia para la valoración empírica de aspectos de un factor de calidad).

Es bastante frecuente que existan barreras o dificultades para la detección y transferencia de buenas prácticas entre organizaciones. Estos problemas pueden deberse al desconocimiento, a la falta de sistematización del saber, a la desconfianza en la información o simplemente a la consideración de que estas transferencias carecen de utilidad, entre otras cuestiones. Pero, a para vencer estos prejuicios u obstáculos, es necesario contar con un vocabulario común y coherente para todos, que permita expresar y compartir los procesos experimentados. Pero, fundamentalmente, las prácticas tienen que poder demostrarse; es necesario que se reúna la información en formatos adecuados, comparables y transferibles de manera de facilitar su utilización.

De ahí, la preocupación de por establecer criterios comunes para la detección y selección de buenas prácticas, así como también de homologar los formatos de presentación de las experiencias que se quiere compartir. Esto se manifiesta en distintas acciones que, desde distintos organismos nacionales e internacionales realizan como los documentos sobre Códigos de Buenas Prácticas para el establecimiento de estándares de calidad (del Consorcio Europeo para Acreditación en Educación Superior (CEA)) o bien Guías de buenas prácticas docentes de un país o de una ciudad.

Una perspectiva social de las “Buenas Prácticas”

A partir de los años 1990 se desplaza el concepto BP al campo de las políticas educativas y sociales. En 1996, en Estambul en el marco de la Conferencia de Naciones Unidas, Habitat II, Cumbre ciudades, se crea el programa de Buenas prácticas, al igual que un

premio Internacional que dará lugar por su parte a la creación de un “banco de proyectos y experiencias realizadas y reconocidas como “buenas”. Posteriormente, se da una dinámica de export/import del término en los procesos de elaboración de las políticas sociales por la inclusión (Políticas y Planes Europeos y Nacionales como el V Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social 2008-2010 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; iniciativas de las Comunidades Autónomas; La Cruz Roja). En este contexto, autores como Cabrera afirma, “el interés en aprender de ejemplos de actuación exitosos, originales e innovadores en cualquier ámbito de la acción humana” (Cabrera, 2004).

Autores como Abdoulaye, 2003; Subirats, 2004; Escudero, 2009 con la pretensión de identificar, diseminar y compartir experiencias exitosas en el logro de objetivos, han advertido que las BP tomadas como herramientas conceptuales y operativas favorecen la reflexión profesional y los modos de afrontar proyectos y acciones sucesivas, siempre que se consideren la diversidad de contextos, sujetos y condiciones. “Ejemplos exitosos de cambio en modos de hacer que mejoran un estado de cosas existente y que compartan una serie de criterios o estándares a los que se atienen” (Abdoulaye, 2003).

Para la UNESCO, desde su programa de Educación para Todos, el término BP ha sido acuñado como una acción y no como una discusión conceptual. En este sentido, existe un Banco de buenas prácticas, bajo la denominación de Monografías INNODATA (en el ámbito de la garantía y la mejora de la educación de la infancia).

Ahora desde reflexiones más específicas desde las políticas de la inclusión social, las “buenas prácticas” deben tener características adicionales como las siguientes: innovación, estrategia, integralidad, efectividad, participación, fundamento, pluralismo, participación, transferibilidad y transversabilidad (Díaz, 2003; Subirats 2004). Este nuevo contexto de la reflexión desde las políticas sociales y específicamente de las educativas, va a problematizar justamente el elemento de la “transferibilidad”. Por tratarse de prácticas sociales, la reflexión se vuelve más compleja sobre todo para los países de América Latina, los cuáles poseen una diversidad étnica y cultural enorme. En estos escenarios sociales con especificidades culturales y sociales, la “transferibilidad”, debe pensarse desde un enfoque multicultural. Es el caso por ejemplo de los países de la región Andina, en el que la población con la que se está trabajando es en su mayoría indígena. Sin embargo, la situación demográfica, social y las diferencias culturales entre los pueblos indígenas de los diferentes países deben ser tomadas en cuenta. Lo anterior, no implica por ejemplo que en el caso de Bolivia y Colombia, se haya dado una transferibilidad de “buenas prácticas” como la Fundación de Centros de Estudios Interculturales.

Frente a esta discusión la UNESCO, y específicamente Abdoulaye advierte sobre las dificultades de “transferir”. Para el autor no sólo se trata de que cada contexto posee una singularidad, sino que se trata de cuestiones macro como las condiciones sociales, culturales, económicas y políticas en las que éstas hayan surgido y logrado efectos positivos. Es decir, detrás de una BP subyacen valores, culturas, presupuestos, criterios teóricos, y también “factores y dinámicas alojadas en contextos y relaciones, intereses, poderes e influencias sociopolíticas” (Abdoulaye, 2003).

Otro de los puntos importantes es el señalado por Hernández Aja (2001) frente al punto de la transferibilidad, es la sostenibilidad. Tras una evaluación del programa de Naciones Unidas sobre “buenas prácticas” el autor afirma que se trata en la mayoría de los casos de actividades promovidas desde el voluntariado, con escaso respaldo y recursos escasos.

En este sentido, desde los Estados y las agencias además de asignar apoyo financiero, deberían promover entornos de buenas prácticas en la educación universitaria a través del establecimiento de políticas que sean consistentes con las buenas prácticas en la educación universitaria, mantenimiento los principios de pertinencia institucional; manteniendo normas que permitan la innovación; la asignación de fondos a programas de igualdad y equidad; a nuevos programas de grado y el desarrollo profesional de los profesores, administradores y personal, entre otras significativas cuestiones.

Escudero (2009) sostiene que el núcleo de buenas prácticas como la posibilidad de documentar, diseminar y extraer lecciones provechosas del conocimiento valioso y de diversas experiencias y proyectos contrastados en el logro de objetivos específicos ha sido muy debatido en los últimos años. Sin embargo, en la actualidad, la reflexión desde el enfoque de las “buenas prácticas” tiene amplias posibilidades por:

- Tratarse la educación de un derecho fundamental;
- Las TICS y las posibilidades de su sistematización y análisis;
- Las posibilidades que éstas alimenten la elaboración de políticas públicas.

Desde dónde se definen que son buenas prácticas

Un punto relevante en el tema de la transferibilidad es el marco teórico y valorativo desde dónde se definen las prácticas como buenas. Aquí, como ya lo esbozamos anteriormente, son fundamentales preguntas como: ¿Qué se entiende por BP? ¿Cómo es

posible determinarla? ¿Cuáles relaciones se presumen en la teoría y en la acción cuando se pretende implementarla en los respectivos contextos de actuación?

Por tratarse de un contexto diverso culturalmente como el latinoamericano, la cuestión es aún más compleja, pues se trata de la valoración de unas prácticas educativas desde parámetros de una cultura hegemónica. En este marco, Escudero (2009) propone el siguiente enfoque para trabajar desde las BP

Una buena práctica se entiende, en este caso, como un empeño reflexivo, interpretativo, dialogado y personal, también social y cultural. Implica operaciones y reconstrucciones de las propias ideas y acciones por parte de individuos, teniendo en cuenta tanto las propias ideas y acciones por parte de individuos, teniendo en cuenta tanto los propios conocimientos y experiencias como los saberes y experiencias de otros. Cabe sostener, asimismo, que una práctica, al integrar e interpretar conocimientos externos e internos de los sujetos pertenecientes a sus respectivas comunidades de práctica, ha de satisfacer un determinado tipo de valores que serán decisivos para poder enjuiciarla como moralmente defendible (Escudero, 2009).

Como se señaló anteriormente, los estudios sobre BP intentan identificar bajo qué condiciones cierto objetivo fue logrado y de esta forma analizar las posibilidades de replicarlo y darles escalabilidad. El ejercicio de transferibilidad no puede volverse un reduccionismo de la pluralidad y la riqueza de la práctica; presentándola como algo estable, predeterminado, descontextualizado. Por el contrario, se debe tener en cuenta que las BP son sensibles a los cambios sociales y culturales por ello la “transferibilidad” -pensada desde un enfoque multicultural- debe reflejar el ejercicio político y de poder, de hegemonía, de un tipo de conocimiento sobre otro (Coffield y Edward, 2009).

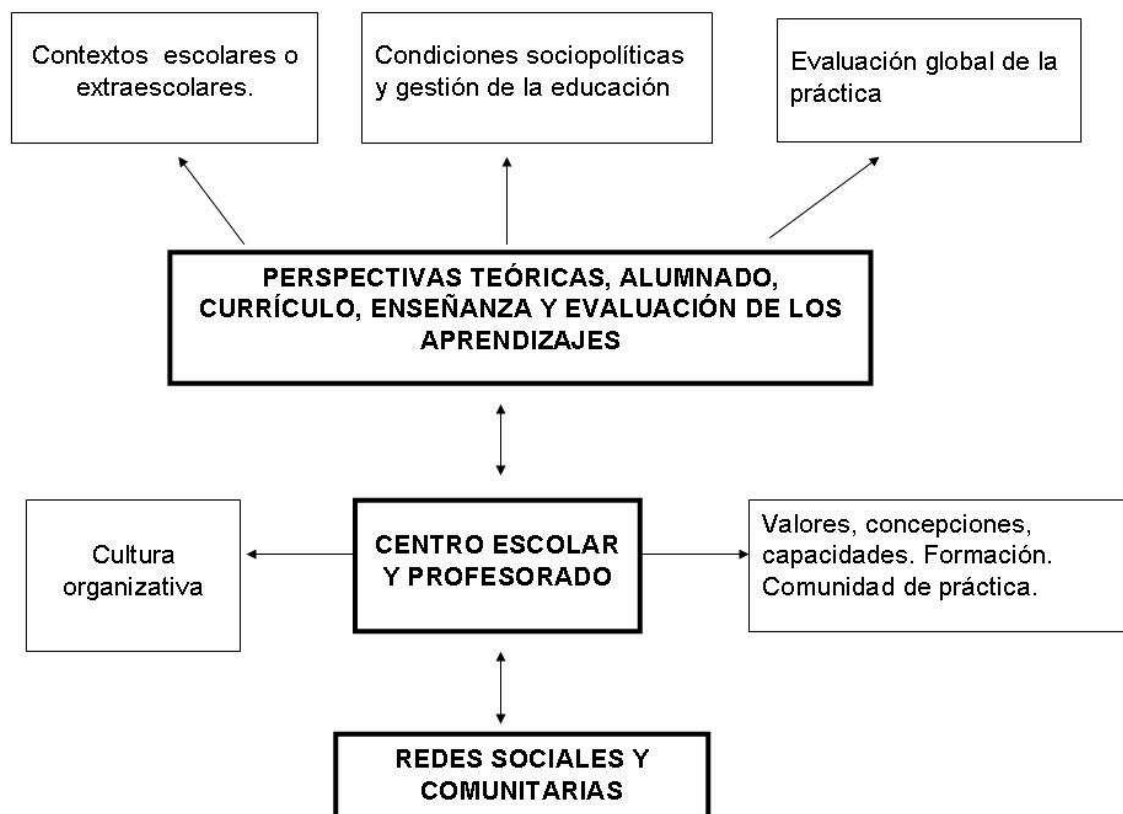
Cuadro: Componentes plurales de una BP para una lectura crítica

| | |
|---|--|
| Política | BP Individuales BP originarias de comunidades de práctica |
| Empírica | |
| Contexto | |
| Condiciones de producción del Conocimiento o saber ancestral | |
| Currículo | |

| | |
|--|--|
| Modelos Pedagógicos o de transmisión del conocimiento | |
| Evaluación/aprendizaje | |
| Gestión | |
| Aprendizaje docente | |
| Sociedad/Diversidad cultural | |

Fuente propia: Tomado y reconstruido desde Alexander 1997; Coffield y Edward, 2009.

Según estos autores una democracia viva requiere de un enfoque abierto de BP. Este debe tener en cuenta que éstas son sensibles a los contextos y cambios sociales y culturales. Para ello, Escudero (2009) complementa lo anterior con la siguiente propuesta:



Fuente: Escudero, 2009

Esta propuesta nos muestra tres ejes: los destinatarios, las perspectivas teóricas, procesos de enseñanza y evaluación. Lo anterior es relacionado con: los contextos escolares o extraescolares, normativas administrativas, evaluación. Finalmente, aparecen las posibles relaciones con agentes sociales y comunitarios etc.

El análisis realizado sobre las BP ha de ser tomada sólo como un marco de referencia para el análisis, la valoración y la discusión. Como advierte Escudero (2009) “Al entender que las dimensiones y los criterios indicados sirven para reflexionar sobre la posición que ocupa una experiencia particular dentro de los continuos correspondientes, no solo procede construir valoraciones sobre buenas prácticas”.

Igualmente, debemos denunciar limitaciones apreciadas en prácticas que quizás no sean tan buenas y que requieren elaborar una comprensión de por qué y cómo no lo están siendo. Una mirada atenta a las políticas sociales y educativas, puede ayudar no sólo a dictaminar si hay o no buenas prácticas, sino también denunciar cuáles son las barreras que las están dificultando.

Sin duda, la más valiosa de las perspectivas de BP sea aquella que puede servir para *“reconocer buenas prácticas, así como también cuestionar por qué y cómo hay cosas que no están yendo todo lo bien que sería, en teoría, justo y deseable”*. (Escudero, 2009)

Bibliografía

- Adams, P. (2008). "Considering best practices: the social construction of teacher activity and pupil learning as performance". London: *Cambridge Journal of Education*, 38(3) pp 375-392.
- Abdoulaye, A. (2003) "Conceptualisation et dissemination des "bonnes pratiques" en education: essai d'une approche internationale à partir d'enseignements tirés d'un projet". Bureau International d'Éducation. Disponible en: www.ibe.unesco.org
- Brighton, C (2002) "Straddling the fence: Implementing best practices in an age of accountability". *Gifted Child Today*, 25, 3, pp. 30-33. ProQuest Education Journals.
- Coffield, F y Edward, S (2009) "Rolling out good, best and excellent practice. What next? Perfect practice?" Revista *British Educational Research Journal*, N° 35, V 3, pp 371-390
- Chickering, A y Gamson, Z (1987) "Siete Principios de Buenas Prácticas en la Educación". Disponible en <http://bioinfo.uib.es/~joemiro/TecAvAula/ChickGamson.pdf>
- De Andraca, A (org.) (2003) *Buenas prácticas para mejorar la educación en América Latina*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. PREAL Santiago de Chile: Editorial San Marino.
- ENQHA. (2003). Workshop Reports 2. Benchmarking in the Improvement of Higher Education. Disponible www.enqa.eu/files/benchmarking.pdf
- Epper, R y Bates, T (2010) *Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología. Buenas prácticas de instituciones líderes*. Barcelona: Editorial UOC
- Escudero, J. (2009) "Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa". *Revista de currículum y formación del profesorado*. Vol. 13, No 3. Universidad de Murcia. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf>
- FEAPS (2009) *Manual de Buenas Prácticas*. Madrid. Disponible www.feaps.org.es
- Ferreiro Gravie, R (2012) "Criterios de calidad de una buena práctica para la aplicación de las TIC a nivel de institución". *Revista Complutense de Educación* Vol. 23 Núm. 1 pp 51-60 Disponible en http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2012.v23.n1.39101
- Fullan, M (2002) "El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje". En Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. N° 6. www.ugr.es/recfpro/rev61ART1.pdf
- Marquéz, P (2002), "Buenas prácticas docentes". *Revista electrónica DIM*. <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/esdif/2.pdf>
- OPS (s/d) Concepto de Buenas Prácticas en Promoción de la Salud en el Ámbito Escolar y la Estrategia Escuelas Promotoras de la Salud.
- Rodríguez D (2008) "Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento". *Revista Educación* Vol. XVII, N° 33.
- Subirats J (Dir.) (2004) "Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento, políticas y prácticas para la inclusión social". Madrid: Plataforma de ONGs de Acción Social.

