



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

EL BENCHMARKING EN LA BÚSQUEDA DE MEJORES PRÁCTICAS DE
INTERNACIONALIZACIÓN: CASO CUCEA

EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD

MARÍA RAQUEL GÁNDARA MOTA
PEDRO ALBERTO DUEÑAS OROZCO

Departamento de mercadotecnia y Negocios Internacionales
Núcleo Universitario los Belenes C.P.45100, Zapopan Jalisco
e-mail: rgandara@cucea.udg.mx, Tel.37-70-33-43 Ext.5098
Pedro Alberto Dueñas Orozco
e-mail: Alberto orozco2@hotmail.com

RESUMEN

El presente documento contiene la primera parte de un estudio sobre benchmarking que se está llevando a cabo acerca del proceso de movilidad estudiantil del Centro Universitario de ciencias Económico Administrativas (CUCEA), de la Universidad de Guadalajara (UDG), para compararlo con el utilizado por cuatro de las universidades españolas de las más exitosas en esta materia. El propósito general del estudio es identificar y proponer mejores prácticas, e incrementar el número de alumnos que realicen estancias en el extranjero para lograr en los egresados una formación integral, que les permita desempeñarse profesionalmente en forma eficiente y ser más competitivos a nivel global. Los objetivos específicos de esta primera parte son: describir el proceso a comparar, y su alcance, identificar y contactar los socios para dicho proyecto, así como realizar el análisis del proceso de movilidad de las universidades participantes.

Palabras clave: Internacionalización, proceso de movilidad estudiantil, benchmarking, universidades.

ABSTRACT

This paper contains the first part of a benchmarking study that is being done about the process of student mobility in the University Center of Economic and Management Sciences (CUCEA), University of Guadalajara (UDG), to compare with that used by four of the Spanish universities that are the most successful in this area. The purpose of this study is to identify and propose best practices, and increase the number of academic exchanges of students and achieve in the graduates a comprehensive training that can able them to perform efficiently and professionally to be more competitive globally. The specific objectives of this first part are to describe the process to compare, and scope, identify and contact partners for the project and perform the analysis of the mobility process of the participating universities.

Keywords: Internationalization, student mobility process, benchmarking, universities

INTRODUCCIÓN

Ante la imperiosa necesidad de toda institución pública de educación superior, de mantenerse no solo actualizada, sino a la vanguardia del conocimiento en las áreas de su competencia, y en la enseñanza de las mejores técnicas para que sus egresados las apliquen con eficiencia y eficacia en el mercado de trabajo, es necesario analizar de manera constante la situación que guarda el CUCEA, acerca de los requerimientos del entorno y al lugar que ocupa respecto a aquellas instituciones de educación superior, que destacan en el área de internacionalización de su población estudiantil, a fin de aumentar el número de alumnos que realicen estancias en el extranjero. Actualmente, es bajo el porcentaje de movilidad en relación a la matrícula, comparativamente con las instituciones analizadas. En las carreras con mayor movilidad el porcentaje de alumnos que toman cursos en otras universidades, es menor al 2%. Es por ello que se consideró pertinente analizar un país cuyas universidades destacaran en movilidad estudiantil, para conocer las acciones que les han permitido ocupar los primeros lugares en ésta labor.

Aunque EE UU es el país con mayor movilidad estudiantil, España es uno de nuestros principales socios, en materia de cooperación, primordialmente por el idioma. Además España, por años ha sido el país número uno receptor de estudiantes de toda la Unión Europea, y de América Latina. Por tal motivo se tomó la decisión de realizar benchmarking con las Instituciones de Educación Superior españolas que destacan en esta actividad.

En el periodo comprendido entre 2006-2007 las universidades españolas que enviaron mayor número de estudiantes en el programa Erasmus en términos absolutos fueron: La Universidad Complutense de Madrid con 1.299 estudiantes, Universidad de Granada 1.287, Universidad Pontificia de Valencia 1,078, Universidad de Valencia 1,003 y en términos relativos, la Universidad de Comillas en el periodo 2005,-2006, ocupó el primer lugar con 4.16%. Por tal motivo fueron las universidades elegidas para el estudio. (Ministerio de Ciencia e Innovación 2008).

Al considerar que el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), debe mantenerse a la vanguardia en materia de movilidad estudiantil y de incrementar los intercambios académicos de sus estudiantes; se cree pertinente realizar un análisis comparativo de los procesos de movilidad estudiantil utilizados por todas las instituciones participantes en el estudio, con el propósito de intercambiar información, y ver cómo las instituciones con mayor movilidad, han solucionado las limitantes principalmente en materia del dominio de otro idioma, y de financiamiento. Apoyarse mutuamente, en beneficio de los estudiantes que

enfrentan dificultades para realizar estancias en Instituciones de Educación Superior del extranjero. La metodología utilizada fue el benchmarking, herramienta global, que se ajusta a los requerimientos del presente trabajo.

ANTECEDENTES DEL BENCHMARKING

Es un hecho que gran parte de las becas que se otorgan para la realización de estudios en el extranjero, principalmente en países en donde se habla un idioma diferente al del lugar de origen, se pierden. A esta problemática se suma otra no menos importante que es la escasez de recursos económicos, pues en la mayor parte de las supuestas o mal llamadas “*becas*” a nivel licenciatura, se trata de apoyos raquíticos que no permiten subsistir a una persona en el extranjero, mucho menos en aquellos países en los que la disparidad de la moneda es muy significativa, obligando a quienes tienen la valentía o la osadía de irse, con la esperanza de trabajar si es que corren con suerte, a medio sobrevivir y pasar una serie de penurias para permanecer en sus estudios, hasta que termina el periodo escolar.

Es importante conocer la naturaleza, propósito y alcance de la herramienta que se pretende utilizar en éste trabajo, a fin de saber cuáles son sus bondades y limitaciones y lo que se puede esperar de ella.

El benchmarking, se originó de la necesidad de saber como se desempeñan otras instituciones, a fin de obtener información que sirva para mejorar los procesos y lograr así un nivel superior de competitividad y excelencia. Dos proverbios antecedieron la existencia de benchmarking. Hace mas de 2,500 años, el general chino SunTzu escribió en “*El arte de la guerra*” “Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por que temer el resultado de cien batallas”. El benchmarking inicia en Japón a finales de la guerra, en los años 60 y 70. Su objetivo era llegar a ser el mejor de los mejores: “Dantozou”. En Japón se conoce de tiempo ancestral la palabra *dantozou* que significa “*lucha para ser el mejor de los mejores*”. En lengua inglesa, *bench mark* significa una marca o proceso de referencia, algo que permite medir y comparar lo hecho por nosotros y por los demás. El benchmaking es una estrategia de calidad, pero no es la única posible (Camp 2001).

Se hace benchmarking, porque se desea satisfacer los requerimientos y las expectativas expresadas por los clientes. El propósito es incrementar la probabilidad de éxito y facilitar el desarrollo continuo de las organizaciones, por tanto, es preciso conocer a fondo su propia operación, evaluar los puntos débiles, para superarlos y convertirlos en fortalezas para sacarles provecho, es uno de los beneficios que esta herramienta proporciona.

O'Reaginy Keegan (2000) dicen que el benchmarking tuvo su origen en Estados Unidos en los años 60's, alcanzando la cima a finales de los 70's, que las investigaciones de Frederic Taylor a finales del siglo XIX sobre el métodos científicos en la organización del trabajo, se basaban en el benchmarking.

Sin embargo, los estudiosos de la materia señalan que realmente lo que se hacía era análisis competitivo, y no fue hasta 1979, cuando la compañía Xerox aplica benchmarking competitivo en algunas de sus áreas operativas, concretamente en la empresa L. L. Bean en el proceso de entrega y 10 años después, en 1989 le otorgan del premio Malcom Baldrich por sus logros (Rico1996)

El concepto de benchmarking, se popularizó con el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, del National Institute of Standard and Technology (NIST), el cual se otorga cada año con el propósito de reconocer a las organizaciones que destacan por su excelencia, rendimiento y calidad (Rico 1996)

En la actualidad instituciones de todo tipo, incluyendo las instituciones didácticas, hacen uso de esta herramienta a fin de llevar a cabo análisis comparativos y otorgar servicios de mayor calidad. El benchmarking en la educación es relativamente reciente. Por tanto las referencias bibliográficas en esta materia son escasas. Para la realización de este trabajo se ha utilizada en su mayoría literatura de casos de empresas privadas, pero se considera que la herramienta es perfectamente aplicable y muy útil en los servicios educativos y se cree, que se puede realizar con mayor facilidad dado que no existen información confidencial que afecte los intereses financieros de las partes.

CONCEPTO BEMCHMARKING

“El término “bench-mark” procede de la Geodesia o medición y designa aquellos puntos, normalmente marcados con un hito o mojón, que servían para efectuar la triangulación del terreno (las cúspides de los montes). Metafóricamente, un Benchmark es pues una cima alcanzada ya por otros y que sirve de marca de referencia para planificar la propia actividad”. No. se trata de un simple análisis de la competencia, con esta herramienta, se indaga la forma en que se han logrado los mejores resultados (Smith, Ritter y Tuggle, 1993).

Es una herramienta de gran utilidad, permite comparar niveles de eficiencia de la propia institución, con estándares de las mejores instituciones tanto a nivel nacional como

internacional, e identificar oportunidades de innovación, llevar a cabo los cambios que se consideren pertinentes y pugnar por las mejores prácticas posibles, en este caso, en el proceso de internacionalización, siempre en la búsqueda de la excelencia y el liderazgo, en movilidad estudiantil. (Arbide, 1993; Gable, Fairhurst y Dickinson, 1993).

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional” (Spendolini 1992)

Finningan (1999) destaca 5 palabras clave de la anterior definición, que vale la pena analizar, porque clarifican el quehacer en la aplicación de ésta herramienta.

-*Evaluación*.-La medición de los resultados es la esencia del benchmarking.

-*Continuo*.-Las mediciones deben de ser continuas, para poder seguir el avance de los competidores.

-*Mejores prácticas*. Hay que centrarse en las actividades más exitosas, no solo en el qué, sino en el cómo.

-*Sistemático*.-Proceso estructurado para evaluar métodos de trabajo.

-*Mejoramiento*.-La meta y el compromiso, son el mejoramiento.

Las definiciones del concepto de Benchmarking anteriormente descritas, se complementan entre sí hay convergencias en las opiniones de los diferentes autores, lo que enriquece la concepción que se tenga de éste término.

La primera definición habla de la cima que han alcanzado otros y que determina en gran medida nuestras propias metas, los retos que se enfrentan. La segunda habla de la utilidad de la herramienta para comparar niveles de eficiencia de la propia institución con los estándares de la mejores instituciones en el área, y la tercera definición elegida, como ya se mencionan destacan 5 aspectos relevantes para entender y aplicar la herramienta en cada caso específico.

Es un proceso a través del cual se busca aprender y aplicar prácticas, para crear una posición de liderazgo y colocarse a la vanguardia frente a sus competidores, con la evaluación de indicadores que permiten a las instituciones a destacar por su calidad y productividad.

A continuación en el cuadro No. 1, se muestra una serie de características que a través del análisis de la de documentos, se han detectado y que clarifican el término de benchmarking, su importancia, y los beneficios de su aplicación.

Cuadro No. 1

Características del Benchmarking	
1. Es una herramienta de calidad 2. Mide la eficiencia de la propia organización y la de los competidores y no competidores, indicando las brechas de desempeño en la organización. 3. Herramienta útil en una economía global 4. Permite construir estándares de excelencia 5. Procedimiento para la realización de actividades 6. Metodología de análisis de la eficiencia de organismos públicos. 7. Es un estándar de desempeño 8. Elemento fundamental para aprender de los demás y mejorar, de manera ética. 9. Propicia una buena imagen y el reconocimiento externo 10. Ayuda al logro de la certificación 11. Permite innovar más rápido que la competencia	12. Elemento esencial de la estrategia de calidad total 13. No es mera imitación. Su propósito es superarlos 14. mide el desempeño en comparación con otras organizaciones 15. No se limita a reducir costos 16. No se limita a productos, abarca también servicios. 17. Proceso interactivo y continuo 18. No se limita a los competidores más cercanos. Se analizan también organizaciones no competidoras. 19. Ayuda a la simplificación de actividades y con ello a reducir tiempo y costo 20. Propicia la cooperación entre instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

PROCESO DE BENCHMARKING

Existen diversos procesos o metodologías para llevar a cabo benchmarking. En el cuadro No. 2 se muestran algunas de ellas, tratando de que sean de los más representativas. Después de analizarlas se concluye que hay mucha similitud en ellos, en términos generales es casi lo mismo, las diferencias básicamente estriban en el desglose del procedimiento a seguir. En este estudio se utiliza la metodología de Robert Camp, y el modelo descriptivo utilizado por la compañía Xerox, para puntualizar la situación que guarda el proceso de movilidad estudiantil interno y externo a esta institución.

Cuadro No.2

Proceso de Benchmarking			
ROBERT C. CAMP	SPENDOLINI	ROBERT DAMELIO	FINNINGAN
<u>Planeación</u> 1.-Identificar que se va a someter a benchmarking 2.-Identificar compañías comparables 3.-Determinar el método para recabar datos y recopilar los	1.-Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. Necesidades de información, identificación de factores críticos de éxito, y diagnóstico del proceso.	Preguntas para la fase de análisis. ¿qué se desea comparar? ¿Quiénes participarán y cuáles son sus responsabilidades? <u>Fase2_Descubrimiento</u> Preguntas en esta fase: ¿Qué se desea conocer	<u>Fase Uno</u> Establecimiento del plan de estudio. ¿De qué tratará el plan de benchmarking?, ¿qué organizaciones se compararán?, ¿métodos a utilizar para recabar la información?, ¿Quién la

<p>datos.</p> <p><u>Análisis</u></p> <p>4.-Determinar la brecha de desempeño actual</p> <p>5.-Proyectar los niveles de desempeño futuro.</p> <p><u>Integración</u></p> <p>6.-Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación</p> <p>7.- Establecer Metas Funcionales</p> <p>8.- Desarrollar planes de Acción</p> <p>9.-Implementar acciones específicas y supervisar el proceso</p> <p>10.-Recalibrar los benchmarking</p>	<p>2. Formación de un equipo de benchmarking. Involucrados en el proceso.</p> <p>3.-Identificación de socios de Benchmarking. Establecer red de información.</p> <p>4. Recopilar y análisis de la información.</p> <p>5.-Actuar. Elaborar informe, presentación de resultados, identificación de posibles mejoras, y visión del proyecto en su totalidad.</p>	<p>mejor? ¿Cómo y de quien?, ¿qué se aprendió?, ¿Cómo compararse? ¿qué hacer para aplicar lo aprendido?</p> <p><u>Fase3 Instrumentación</u></p> <p>Preguntas recomendadas para esta fase. ¿cómo alcanzar la clase mundial? ¿cómo saber que se sigue siendo el mejor?.</p>	<p>recabará?</p> <p><u>Fase Dos</u> Conducción del estudio. Elaborar preguntas a aplicar, reunir los datos.</p> <p><u>Fase Tres</u></p> <p>Diagnóstico de la Información. ¿Sus socios son mejor que usted? ¿Por qué los son?, ¿qué aprendió de ellos?</p> <p><u>Fase Cuatro</u></p> <p>Internacionalización de los resultados y adopción de medidas correctivas. Comunicar los resultados, supervisar puesta, en práctica.</p>
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

ETICA

Aplicar la herramienta de Benchmarking, no es una tarea fácil, no solo por la dificultad que representa el contar con la disposición de otras instituciones para colaborar con quien realiza el estudio, sino también por la desconfianza respecto al uso que se le de a la información proporcionada al desconocer el profesionalismo con que se trabaje.

Por tal motivo el International Benchmarking Clearinghouse, un servicio del American Productivity and Quality Center, y el Strategic Planning Institute on Benchmarking han adoptado un código de conductas en común, que debe ser observado par las partes que integren el estudio, dicho documento, maneja diferentes principios sobre: legalidad, intercambio, uso, contacto con las partes, cumplimiento, entendimiento y acción. (G. Watson, 1995).

En el mismo sentido Damelio considera que para realizar benchmarking ético y con profesionalismo, hay que establecer reglas específicas y claras que protejan a los participantes, para tal efecto la Internacional Benchmarking Clearinghouse, un servicio del Centro de Calidad y Productividad Americano, ha adoptado el código de conducta compuesto por una serie de principios que deben cumplir lar instituciones participantes:

- *Principio de legalidad.* Actuar siempre dentro de los marcos legales

- *Principio de intercambio.* Disposición para proporcionar la información que se posee, misma que es solicitada a las instituciones participantes.
- *Principio de confidencialidad.* No revelar la información proporcionada por una institución, sin una autorización previa.
- *Principio de uso.* Hacer uso de la información compartida, solo para los fines que fue proporcionada. (Damelio 1999).

PLAN DE BENCHMARKING

El proceso de movilidad estudiantil del Centro Universitario de Guadalajara es lo que se somete a benchmarking. Las universidades con las que se va a comparar son: La Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Granada, Universidad Pontificia de Valencia, y la Universidad de Valencia, por ser las han tenido un desempeño superior en el país, en materia de movilidad estudiantil. En el cuadro 3 se muestra en número de alumnos entrantes y salientes en el periodo de análisis. La forma de recabar la información requerida es a través del análisis de información que aparece en la página Web de cada universidad, y la aplicación de una encuesta a los representantes del área de cooperación internacional de dichas instituciones.

Cuadro 3
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS CON MAYOR MOVILIDAD
PERIODO 2006-2007

UNIVERSIDAD	MOVILIDAD	
	Entrante	Salientes
Universidad Complutense de Madrid (UCM)	1,299	1,522
Universidad de Granada (UGR)	1,287	1,735
Universidad Pontificia de Valencia (UPV)	1,078	1,498
Universidad de Valencia (UV)	1,003	1,571

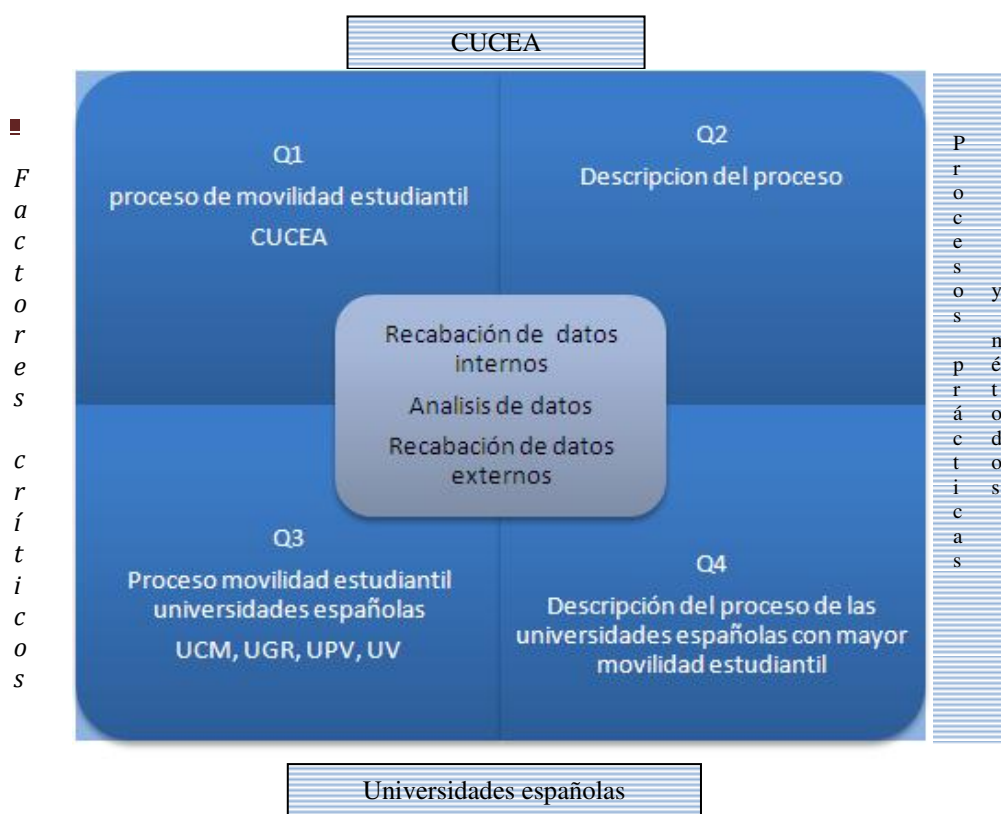
Fuente: Datos y cifras del Programa ERASMUS en España Curso 2005-2006 y Avance 2006-2007.

ANÁLISIS INTERNO

Existen diversos procesos o metodologías para llevar a cabo benchmarking. Tomando como base el modelo desarrollado por la compañía Xerox, con cuatro cuadrantes representados por Q1, Q2, Q3, y Q4, se puede describir la situación interna y externa en materia de movilidad estudiantil, para su análisis y comparación. En la parte superior se ubican los cuadrantes Q1 y Q2 que representan los resultados de la búsqueda dentro de la propia institución (CUCEA, UDG), mientras que los cuadrantes Q3, y Q4 que aparecen en la parte inferior simbolizan los la información obtenida de las instituciones externas (UGR, UCM, UPV, UV) consideradas en el estudio.

Los cuadrantes de la parte izquierda Q1, y Q3, permiten realizar la comparación entre los procesos de las instituciones participantes, mientras que los cuadrantes de la parte derecha Q2, y Q4 muestran las comparaciones entre procesos, las prácticas y los métodos, lo realmente constituye el benchmarking.

Figura 1
Modelo adaptado y propuesto para el
Centro Universitario de Ciencias Económico administrativas



Fuente: Adaptación del Modelo Cuadrante desarrollado por Xerox. Guía metodológica de Benchmarking Ministerio de Trabajo e inmigración. Secretaría de Estado de la Seguridad Social

Para realizar el análisis interno, o diagnóstico del proceso de movilidad estudiantil en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), se exploró la información que aparece en la página Web de esta institución, y la de la página Web de la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización (CGCI), que es la dependencia oficial de la Universidad de Guadalajara a cargo de las políticas de internacionalización de toda la Red Universitaria. Así mismo, se realizaron entrevistas, a personas que se consideran clave en esta área: la responsable de de la Unidad de Internacionalización del CUCEA, el responsable del programa PROMESAN en este centro universitario, y la encargada de los intercambios académicos con universidades españolas, de la CGCI; quienes expresaron que el proceso no opera de la mejor

manera, por razones tales como: los profesores que son las personas que más contacto tienen con los alumnos y que pueden jugar un papel muy importante en pro del proceso de movilidad estudiantil, en su mayoría desconocen el procedimiento a seguir para realizar estancias en otras universidades, ellos mismos carecen de la experiencia de haber estado por lo menos un par de semanas en otro país, para poder compartir con los alumnos sus vivencias y reconocer la importancia que esto representa para la formación de una persona, y promover los intercambios académicos, pero en su mayoría, no están motivados para impulsar a los alumnos a tomar cursos en otra institución educativa, más aún algunos de ellos desaniman a los estudiantes, porque tienen mala imagen de los intercambios, pues considerando que muchas veces van perder el tiempo, a hacer turismo educativo y hasta adquirir malas mañas. En ocasiones hay retraso de entrega de calificaciones por parte del área de control escolar, o de los mismos profesores que imparten cursos a los alumnos que vienen a este centro universitario. De igual forma hay tardanza en recibir calificaciones de otras universidades, la duración del trámite de los intercambios, dura aproximadamente un año. La falta de dominio de otro idioma sigue siendo una limitante, aunque este problema ha venido disminuyendo, poco a poco, la selección estricta de quienes se vayan de intercambio es básica para la imagen de la institución. El proceso de revalidación de materias en el CUCEA es lento y a veces no se pueden revalidar, a pesar de que antes de efectuar el intercambio ya ha sido aprobado por las autoridades pertinentes. La falta de recursos financieros para apoyar en mayor medida los proyectos de internacionalización de los alumnos, lo complicado de los trámites. Si los alumnos que se van de intercambio reciben beca, no se da seguimiento para ver si cumplen o no con las materias que se comprometen y sobre todo si las aprobaron. Los escasos apoyos limitan el proceso. Falta de coordinación entre la CGCI y los centros universitarios, hay ocasiones en que cada dependencia quiere su propia independencia, la dirección dual origina duplicidad de procesos, la triangulación y distorsión de la información. A veces los registros de la CGCI, no coinciden con los de CUCEA, porque los interesados, van directamente a esa dependencia y no se informa a esta institución, hace falta más comunicación y coordinación; así como capacitación para el personal encargado de operar el proceso.






Sin embargo, no todo es negativo, existe una buena relación entre la Unidad de Internacionalización y la Coordinación de Control Escolar, al trabajar coordinadamente, ayuda a solucionar en forma expedita algunos de los problemas que tienen que ver con esa unidad principalmente en cuanto a altas bajas y calificaciones. Otro aspecto que favorece el proceso de movilidad en el centro es, el área de conocimiento de este centro, así como la ubicación del mismo, el encontrarse dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) lo hace más atractivo. El prestigio de la U de G y la similitud que existe en cuanto a trámites, con universidades españolas, la demanda creciente que tiene, buena aceptación de los estudiantes de

esta institución. Cabe mencionar que hay dos factores externos a la universidad, que están afectando de manera significativa en forma negativa, la afluencia de estudiantes extranjeros a nuestro país, *la inseguridad y la influenza*, que han afectado el proceso de intercambio, no solo de alumnos visitantes, sino también salientes, el impacto que este segundo factor ha tenido en la economía a nivel nacional, ha dañado el poder adquisitivo de las familias viéndose seriamente disminuido. Es necesario poner mayor atención al proceso de movilidad estudiantil y tratar de mejorarlo de manera constante para aprovechar las oportunidades que tienen. Este año, de los alumnos que hicieron trámites para ir a estudiar algunos cursos a universidades de España, se recibieron alrededor de 40 expedientes, mientras que el año pasado se recibieron 120 solicitudes.

Aunque el análisis interno se enfoca específicamente al CUCEA, dado que el proceso de movilidad de este centro, depende de la CGCI, en el diagnóstico se detecta a nivel universidad, un problema de estructura, falta de especificación clara y precisa de las funciones de cada área dentro de la organización y de cada puesto, por lo que en ocasiones se presenta una serie de incongruencias. En algunos centros universitarios de la red, es el coordinador de carrera quien autoriza las asignaturas a cursar en otra universidad, por la equivalencia de las materias, y en otros, el jefe de departamento o ambos. Otro gran problema es el perfil de las personas, no se aplican los principios básicos de la *administración*, la persona adecuada para el puesto adecuado. Además las personas que ocupan los puestos en el área de internacionalización deben hablar por lo menos un idioma diferente al de origen, el inglés que es el más generalizado, y recibir capacitación para que desde que inician a trabajar en el área sepan con claridad cuáles son sus funciones, conozcan los procedimientos a seguir y las personas con las que tienen que interactuar para el desarrollo eficiente de sus labores.

En la tabla No. 1 se presenta de manera concentrada, la información sobre los procesos de movilidad estudiantil de las universidades participantes en el estudio, de tal forma que permita apreciar con mayor facilidad las convergencias y divergencias del proceso de del CUCEA, UDG, y el de las universidades españolas. En dicha tabla se presenta toda la información requerida por los alumnos interesados en realizar intercambios académicos de o a esas instituciones, dirección electrónica, convocatorias, áreas en las que tienen que realizar sus trámites, horarios, requisitos a cumplir, links necesarios con datos precisos requeridos.

Tabla No.1

PROCESO DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIA ECONOMICO ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES						
Universidad	Universidad de Granada	Universidad Complutense de Madrid	Universidad Politécnica de Valencia	Universidad de Valencia	Universidad de Guadalajara	
						
Página Electrónica	http://www.ugr.es	http://www.ucm.es	http://www.upv.es	http://www.upv.es	http://www.udg.mx/	
Organismo Encargado de la Internacionalización	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales	Vicerrectorado de Relaciones Institucionales e Intercambio Académico	Relaciones Internacionales	Coordinación General de Cooperación e Internacionalización	
Sub Departamento u Oficina	Oficina de Relaciones Internacionales	Oficina de Relaciones Internacionales	Oficina de Programas Internacionales de Intercambio	Oficina de Relaciones Internacionales	Unidad de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales	
Dirección	Complejo Administrativo Triunfo E-18071 Granada (Spain)	Pabellón de Gobierno, Isaac Peral s/n. 28040 Madrid	Camino de Vera, s/n 46022 Valencia	Avenida Blasco Ibáñez, 13 Nivel-0. 46010 Valencia Oficina de Burjassot, Plantel Burjassot	Av. Tomás V. Gómez 127 Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara Jalisco, México.	
Contacto	Teléfono: (+34)958 249030 Fax: (+34)958 243009 Correo: orinfo@ugr.es	Teléfono: 91 3946936 Fax: 91 3946924 Correo: rrinter@rect.ucm.es	Teléfono: 34 963877785 Facsímil: 34 963877719 Correo: opii@upvnet.upv.es	Teléfonos: 96 386 47 31 / 41 80 / 48 02 // 96 398 33 91 Correo: relaciones.internacionales@uv.es Oficina Burjassot : 96 354 44 13	Teléfonos (52) (33) 3630 9591 / 3630 9890 / 3630 9891 Fax: 3630 9592 Correo: webm@cgcj.udg.mx	
Horario	lunes a viernes, de 10 a 13 horas	Horario: de 10 a 14 horas	No disponible en la Web	9:00 a 14:00 de lunes a viernes.	No disponible en la Web	
					U de G	CUCEA
	Entrante Salientes Total	Entrante Salientes Total	Entrante Salientes Total	Entrante Salientes Total	E + S = Total	E + S = Total
Erasmus	1735 + 1287 = 3022	1522 + 1299 = 2821	1498 + 1078 = 2576	1571 + 1003 = 2574	0 + 0 = 0	0 + 0 = 0
No Erasmus	284 + 249 = 533	0 + 0 = 0	709 + 396 = 1105	353 + 285 = 638	1402 + 635 = 2037	266 + 135 = 401
Erasmus y no Erasmus	2019 + 1536 = 3555	1522 + 1299 = 2821	2207 + 1474 = 3681	1924 + 1288 = 3212	1402 + 635 = 2037	266 + 135 = 401
Alumnos Matriculados	56,820	88,177	32,357	47,063	73,709	14,415
Alumnos Salientes	1,536	1,299	1,474	1,288	635	135
% de Alumnos Salientes	2.70%	1.47%	4.56%	2.74%	0.86%	0.94%
Información Disponible WEB						
Difusión de convocatorias programas proyectos y becas en la web	Convocatorias Programas de Movilidad	Convocatorias de la Universidad, y entidades externas	Página	si	Página y Revista	
Guía de proceso de Erasmus	Guía del proceso	Guía del proceso	Diagrama de Procesos Clave	si**	no*	
Guía de proceso no Erasmus	Guía General	no	intercambios Bilaterales	si**	Página	
Guía de alumnos entrantes	Guía del Estudiante Internacional	Guía del estudiante	Guía del Estudiante de Intercambio	si	Página	
Personal del Departamento N°	si (22)	si (5)	si (13)	si (16)	si (38)	
Programa de Idiomas	Centro de Lenguas Modernas	Centro Superior de Idiomas Modernos	Centro de Lenguas	Centro de Idiomas	FILEX	

<p>Requisitos de Intercambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Estar matriculados * Caso licenciatura aprobado 60 créditos del plan de estudio * Estar matriculado con mínimo con 30 crédito * No estar en UGR con algún programa de movilidad * Cumplir requisitos de la universidad de destino 	<ul style="list-style-type: none"> * Estar matriculado en la UCM * Nacionalidad española, o de la UE o de país miembro o socio, refugiado o apatriado * Estar matriculado al menos en el segundo curso * No haber participado en otro programa * Prueba de idioma, acreditando un buen conocimiento del idioma 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen expediente académico. No inferior en 0,5 puntos a la media de los estudiantes de la misma titulación • Para países de habla inglesa: Certificado TOEFL o documentación acreditativa de nivel avanzado. • En el caso de Japón o China, acreditar conocimientos de japonés, Chino mandarín y/o de inglés. • Ser alumno de la Universidad Politécnica de Valencia, estando matriculado durante el período en el que solicita la ayuda. • Se valorará el haber sido tutor de estudiantes extranjeros (programa MENTOR). • Se valorará el haber participado en el programa ERASMUS. • Para alumnos de la FBBAA y Arquitectura valoración positiva del dossier para el destino solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> * Contar con 30 créditos de la diplomatura y 60 créditos de la licenciatura e ingeniería * Estar matriculados * Período mínimo de 3 meses y máximo un curso académico * No haber recibido una beca anteriormente 	<ul style="list-style-type: none"> * Tener interés en conocer otras culturas y vivir en otra ciudad durante un semestre o un año. * Ser estudiante regular de la Universidad de Guadalajara. * Contar con el 40% de los créditos de la carrera. * Dominar y comprobar el idioma requerido por la institución destino (por ejemplo certificado TOEFL) * Contar con recursos económicos antes y durante el intercambio
<p>Procedimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Llenado de solicitud online (en caso de no ser posible on-line será en físico en fecha determinada) * Presentación de la matrícula, conocimientos lingüísticos, y título en caso de posgrado * Deberán elegir 10 destinos posibles en orden de preferencia * La solicitud puede ser modificada hasta antes de la fecha de selección * Es posible solicitar plaza en plan propio y en Erasmus, pero la adjudicación de una es la renuncia de la otra 	<ul style="list-style-type: none"> * Asistir a la oficina encargada a recibir información, de plazos, requisitos y términos * Llenar solicitud impresa * Prueba del dominio de idioma * La comisión evaluará, media del expediente, puntuación examen de idioma, y méritos específicos de cada convocatoria 	<ul style="list-style-type: none"> * Llenar solicitud online * Copia del DNI * Entregar Certificado de notas, ya sea impreso por secretaria o de la web de la UPV * Documento comprobatorio de Idioma * caso de Facultad de Bellas Artes, dossier de trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> * Llenar solicitud on-line * el estudiante podrá solicitar 3 destinos por programa 	<p>Los formatos los puedes encontrar en la página del CUCEA o directamente en la unidad de Intercambio Académico.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investiga y planea tu estancia en una institución que se tiene convenio. o convocatorias 2. Elige la universidad y obtén los programas de estudios (contenido temático) 3. Acude a la UIA con tus oficios impresos de revisión de contenidos temáticos para su firma con los programas. 4. Acude con los jefes de departamento para la revisión y autorización de revalidación de materias. 5. Entrega en la UIA antes de la fecha límite todos los formatos y la documentación
<p>Publicación de resultados</p>	<p>Se publicaran los resultados en internet y en la universidad, indicando la causa en caso de los rechazados, posteriormente se publicara lista definitiva, que solo podrá ser alegada por oficio al rector</p>	<p>Publicación y asignación de plazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> * si has sido acreedor de un destino , se enviara un correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> * En cuanto a la selección de expedientes, se le dará preferencia a la nota media y al número de créditos aprobados * en el caso de conocimiento de la lengua es responsabilidad del estudiante aunque la universidad cuenta con centro de idiomas, es indispensable, que el alumno demuestre conocimiento del idioma, o que cumpla con el conocimiento que la universidad requiera 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Acude a las reuniones que convoque la UIA. 7. La UIA entregará tu expediente a la CGCI para tu postulación institucional ante la Universidad destino 8. Deberás esperar el dictamen de los alumnos seleccionados 9. Si eres seleccionado, espera la Carta de Aceptación de la universidad receptora,

Previo al comienzo de la estancia	* Se procede a la aceptación, Renuncia o reserva de plazas * Posteriormente de la asignación y aceptación de plazas, se deberán cumplir con los requisitos de la universidad, de destino y del país de destino	* Credencial de estudiante Erasmus * Convenio Financiero * Contrato de estudios (reconocimiento académico) * Tarjeta sanitaria o de Seguridad social * Completar requisitos de universidad de destino * Pago de matrícula de la UCM * Carta de estudiante Erasmus	* Cumplir Requisitos de la Universidad de Destino y de la universidad politécnica de valencia	* Al ser asignada la plaza deberá presentar el alumno los documentos requeridos por la universidad de destino, o en caso de beca la universidad se encargara de la gestión. * Tramitar visa en caso de país fuera de la UE * Tramitar tarjeta sanitaria en caso de la UE y seguro medico en caso de país fuera de la UE	10. Una vez que la tengas, inicia los trámites (compra de seguro médico y visa). Asiste a la reunión informativa.
Comienzo de la Estancia	Comienzo de la estancia	*Solicitar carta de llegada y enviarla a la UCM y dar comienzo de la estancia	Ver Diagrama de Procesos Clave		
Finalización de la Estancia	Finalización de la estancia	* Pedir carta de Finalización de la estancia * Convalidación de las asignaturas las cuales deben ser aprobatorias	Ver Diagrama de Procesos Clave		
Matricula	Pago de la matricula de la institución de origen, exenta el pago de la institución de destino	Pago de la matricula de la institución de origen, exenta el pago de la institución de destino	Pago de la matricula de la institución de origen, exenta el pago de la institución de destino	Pago de la matricula de la institución de origen, exenta el pago de la institución de destino	Pago de la matricula de la institución de origen, exenta el pago de la institución de destino
Cuantía	Becas Erasmus (mas Complementos junta de Andalucía y MCI) 600€/mes y para becarios anteriores 900€/mes LAS AYUDAS NO PRETENDEN CUBRIR TODOS LOS GASTOS DEL ESTUDIANTE DURANTE EL PERIODO DE ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO	* Beca Bruselas Importe: 160 €/mes * Ayuda complementaria MEC. Erasmus: 190 €/mes	* Viaje (PROMOE-Viaje): 600€ América y 1200€ Australia y Extremo Oriente * Viaje + Estancia (PROMOE): 600€ para América y 1200€ Australia y Extremo Oriente o Australia, China, Corea, Canadá y Estados Unidos: 450€/mes o Japón: 600€/mes o Resto de destinos: 300€/mes	* Asia y Australia: 1800€ * EUA, Canadá, * Latinoamérica: 1400€ * África: 800€ * Seneca 500€ * Beca Erasmus 08/09: 1) Fondos de UE: 160€/mes. 2) Fondos del MCI. a) 190€/mes Alumnos Erasmus. b) 420€/mes Becarios Erasmus. 3) Fondos de la Universidad: para todos los alumnos 50€. 4) Fondos de la Conserjería de Educación 60 y 90 €/mes 5) Beca Bancaria: 1000, 600 o 400 €, depende duración de estancia	
Caso Erasmus, a Suiza	No reciben beca de Erasmus, recibirán beca del gobierno suizo	No reciben beca de Erasmus, recibirán beca del gobierno suizo	No reciben beca de Erasmus, recibirán beca del gobierno suizo	No reciben beca de Erasmus, recibirán beca del gobierno suizo	
otro			Programa Mentor		
Convenios con Europa (Erasmus y no Erasmus)	Motor de Búsqueda	Convenios Europa	no	Lista de Convenios	convenios *
Convenios América	América Latina y Norte América	Convenios América	Destinos	Lista de Convenios	convenios
Convenios con Oceanía	Australia	Convenios Oceanía	Destinos	Lista de Convenios	convenios
Convenios con Asia	Asia	Convenios Asia	Destinos	Lista de Convenios	convenios
Convenios Con África	África	Convenios África	Destinos	Lista de Convenios	convenios
Presupuesto asignado por la AOPEE	2,981,280.00 €	1,456,000.00 €	2,374,720.00 €	1,620,000.00 €	

ANÁLISIS SOBRE COINCIDENCIAS Y DISCREPANCIAS DE LOS PROCESOS DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL

En el tema que nos ocupa, es de suma importancia para toda la comunidad universitaria conocer las oportunidades que existen en materia de intercambios académicos, a los que puede tener acceso, las condiciones en que estos se pueden llevar a cabo y los posibles apoyos económicos que puede obtener. Por fortuna esto no representa un gran problema pues como se puede apreciar en la tabla, todas las instituciones contempladas, en el estudio, cuentan con un área dedicada al manejo de sus relaciones internacionales de cooperación con otras Instituciones de Educación Superior (IES) y desde su página Web se puede tener acceso al área de internacionalización y una atención personalizada en sus oficinas en un horario entre las 9 y las 14 horas en el caso de las universidades españolas y mañana y tarde en el caso del CUCEA, a las horas normales de oficina .

Las áreas encargadas de la internacionalización normalmente en otras universidades son Oficinas de Relaciones Internacionales que dependen de un Vicerrectorado del mismo nombre. La Universidad de Guadalajara cuenta con una dependencia especial para tal efecto: la Coordinación General de Cooperación e Internacionalización, cuyo principal propósito es: impulsar las políticas en materia de internacionalización, de toda la Red Universitaria; así como fomentar actividades de cooperación y la movilidad de su comunidad, y en cada centro universitario hay áreas específicas para este fin. En CUCEA, son dos áreas, la Unidad de Becas y la Unidad de internacionalización.

Cada universidad maneja diferentes programas para la movilidad de sus alumnos. La mayor parte de los intercambios realizados por alumnos españoles (entre el 70 y 90%) son a través del programa Erasmus.

El sistema de difusión de convocatorias para movilidad de alumnos de la UPV, destaca por su claridad y precisión en la información que proporciona, indicando si está o no vigente. En el caso de CUCEA es necesario que la información que aparece en la página web, se actualice de manera permanente mejorando el servicio que se proporciona a los interesados.

Respecto a los requisitos establecidos por cada una de las instituciones para la realización de intercambios, una exigencia indispensable y común, es estar matriculados, ser alumnos. La UPV no especifica nivel de estudios al momento de realizar el intercambio, pero la UGR, UCM y las UV requieren que el alumno este cursando el 3 cuatrimestre, mientras que la U de G solicita el 40% de los créditos es decir 4 o 5 semestre mientras que la UC solicita tener el 60% de los créditos lo cual equivaldría estar en 5 o 6 cuatrimestre.

En cuanto al idioma la UGR, UCM y UV indican que si la universidad de destino lo requiere lo deben acreditar, y la UPV señala, que deben acreditar el inglés, japonés o chino dependiendo del país pero no establece limitantes de los demás idiomas, pero en la UC deben acreditar el idioma o en la misma universidad, se les aplica un examen que acredite su conocimiento del idioma, al igual que para poder acceder a una plaza el alumno puede tomar un curso intensivo de 60 horas del idioma (excepto inglés) y además debe tomar otro curso intensivo al llegar a la universidad receptora.

En cuanto a la matrícula, todas las universidades coinciden en que se está exento de este pago en la universidad receptora. Un requisito exclusivo de la U de G es que para realizar un intercambio académico, se deberá contar con recursos económicos.

La solicitud para iniciar el trámite de intercambio, en todos los casos, se encuentra online, pero en el caso de las UCM y la U de G piden que se entregue físicamente en la oficina encargada. La UV señala que podrán escoger 3 destinos por cada programa al que hagan trámite, y la UGR dice que pueden escoger hasta 10 destinos por cada programa en el que participen., y la U de G permite realizar trámite a cualquier universidad sin limitante, pero debe entregarse todo el expediente por cada universidad. En la UCM, UPV y UC no indican nada de los destinos. En todas ellas es una exigencia que se entregue el expediente completo en la oficina correspondiente.

Asignaturas: Únicamente la U de G hace mención de la revalidación de materias, las universidades españolas no lo señalan, debido a la implantación del ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System / Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos) el cual es un nuevo sistema de equivalencias y de reconocimiento de los estudios cursados en otros países, creado, para el fomento del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior). El cual fomenta la movilidad estudiantil.

Dictamen: la UV no habla sobre la publicación de resultados, las demás UCM, UPV, UC publican los resultados con la asignación de plazas, y la U de G, y UPV informan vía correo electrónico a los seleccionados, y la UGR publica en internet y en la oficina los resultados y en el caso de los rechazados indica la razón por la cual fueron rechazados y en dado caso puede ser alegado con carta firmada por el rector.

Es indispensable cumplir todos los requisitos de la universidad destino para realizar la estancia en otra universidad. En el caso de que el intercambio sea dentro de la Unión Europea requiere a los estudiantes, tramitar su credencial de estudiante de intercambio, convenio financiero (en caso de beca), tarjeta sanitaria y el contrato de estudios (materias a cursar en la universidad). Solo en caso de que el

intercambio sea en un país distinto a los que conforman la Unión Europea se les solicita cumplir los requisitos del país (visa), este es el mismo caso que sucede con los alumnos de la U de G.

En el caso de la UCM solicita al inicio y al final de la estancia, que la universidad receptora emita una carta de llegada y otra de terminación. la cual debe ser enviada directamente a la universidad. En cambio, la U de G, solicita a los alumnos que elaboran un informe de el intercambio. Las demás universidades no mencionan este requisito.

Becas y Financiación: las universidades financian sus programas de movilidad a través de recursos que obtienen a través de su propio presupuesto, y recursos destinados por la OAPEE (Organismo Autónomo de Programas Europeos de Educación), proporcionados por los gobiernos de las comunidades autónomas y municipales. Otras organizaciones como bancos, cajas, fundaciones, compañías y comercios, apoyan este tipo de programas.

CONCLUSIONES

Es interesante, ver como herramientas que se consideran relativamente nuevas tal es el caso de benchmarking, en realidad ha sido utilizada desde hace miles de años, y cuya base está en variables sencillas y elementales como *conocerse a sí mismo*, y *conocer a los demás*, lo cual refleja lo importante que es la autoevaluación, el estar consciente de qué se está haciendo y si es lo correcto, para estar a la vanguardia, ser los primeros en el área de acción, o por lo menos ser competitivos.

El estudio permitió darse cuenta, que el benchmarking en la educación es relativamente nuevo, prácticamente un área en la que no se ha aplicado esta herramienta, son escasos los trabajos sobre el tema. Sin embargo, existe la convicción de que el benchmarking ayuda al posicionamiento de este tipo de instituciones, y debería de ser sencillo por tratarse de instituciones educativas públicas; en donde la difusión del conocimiento debe de ser lo esencial, y propiciar para que cualquier institución de esta naturaleza, que solicite apoyo, le sea otorgado. Sin embargo, hay que tomar en cuenta es, que no se trata de nada fácil, su aplicación representa un grado de alta dificultad, porque el trabajo no depende únicamente de quien desea llevarlo a cabo, sino de la voluntad y cooperación de aquellas instituciones sobresalientes en el área de interés, y por su mismo prestigio y lugar que ocupan muestran poco o nulo interés en convertirse en socios, dado que no ven beneficios atractivos para ellos; y simplemente algunos, hacen oídos sordos a la invitación que se les hace a participar en la investigación, lo que resulta desalentador y desgastante para quien realiza el trabajo.

Sin embargo, los objetivos específicos de la primera parte del trabajo se han alcanzado, se describió el proceso a comparar, se identificaron y contactaron los socios, se determinó la forma de trabajar, se recabó la información de los procesos de todas las universidades participantes, estableciendo convergencias y divergencias. Además se ha logrado un avance para la segunda parte del estudio.

A pesar de los tropiezos, con los resultados obtenidos, la intención es hacer la propuesta de que se institucionalice el uso de esta herramienta, en la Universidad de de Guadalajara, o por lo menos en el CUCEA. Si hay voluntad de parte de las autoridades, para sistematizar benchmarking, es preciso elaborar y aplicar un plan estratégico, y dar continuidad al trabajo hasta ahora realizado, pues este es solo el comienzo.

Esta institución cuenta con ventajas significativas que no tienen las organizaciones privadas, convenios con mayor parte de las universidades del mundo, personal de apoyo con los cuales se puede formar un buen equipo de trabajo: alumnos que han realizado intercambios académicos y que están dispuestos a hacer prácticas profesionales o prestar su servicio social en estas actividades, lo cual es sin ningún costo para la universidad salvo la dirección de una persona capacitada en la materia, que quiera a la institución y que se comprometa con el arduo trabajo que esta labor representa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Camp, R. (2001). *Benchmarking*. México: Panorama.
Carballo, R. (2004). *En la Espiral de la Innovación*. España: Díaz de Santos.
Damelio, R. (1999). *Los Fundamentos del Benchmarking*. México: Panorama.
Finnigan, J. (1997). *Guía de Benchmarking Empresarial*. México: A Simons & Schuster Company & Jossey Bass.
Karlöf, B. (1998). *Manual de trabajo de Benchmarking*. México: Panorama.
Rico, R. (1996). *Benchmarking. Argentina*: Ediciones Macchi.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Universidad de Granada. (2007). *Vicerrectorado de Relaciones Internacionales*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://internacional.ugr.es/>
Universidad Complutense de Madrid. (2007). *Vicerrectorado de Relaciones Internacionales*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://www.ucm.es/pags.php?tp=Internacional&a=menu&d=men00313.php>
Universidad Politécnica de Valencia. (2007). *Vicerrectorado de Relaciones Institucionales e Intercambio Académico*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://www.upv.es/entidades/OPII/>
Universidad de Valencia. (2007). *Relaciones Internacionales*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://www.uv.es/relint/val/index.htm>
Universidad de Cantabria. (2007). *Oficina de Relaciones Internacionales*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://www.unican.es/WebUC/Unidades/relint/>

Universidad de Guadalajara. (2007). *Coordinación General de Cooperación e Internacionalización*. Revisado el 11 de Octubre de 2008, de <http://www.cgci.udg.mx/>

Agencia Nacional Erasmus. (2007). *Datos y Cifras del Programa Erasmus en España curso 2005-2006 y avances 2006-2007*. Madrid, España. Autor

Universia S.A. (2007). *Universidades Españolas*. Revisado el 11 de octubre 2008, de <http://universidades.universia.es/mapa/>

Universidad de Guadalajara. (2008). *Informe de Actividades 2007-2008*. Jalisco, México. Autor

Instituto Politécnico Nacional. (2009) <http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/benchmarking.pdf>. fecha e consulta 17 de Junio2009.

Smith, Ritter y Tuggle, (1993). *CEPADE / IDOE – Departamento de Ciencias Empresariales*. Universidad de Alcalá

http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/aplic_org_sys/value_mngt/metodos/benchmarking.htm