



---

“Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección  
Estratégica Universitaria en América Latina y Europa”

**Guía para la formulación,  
selección y evaluación de buenas  
prácticas en el ámbito de la  
dirección de las instituciones de  
Educación Superior.**

**Año 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

Contenido:

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. DEFINICIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA (BP) .....	4
III. REQUISITOS DE LA BP .....	4
IV. PROCESO PARA LA SELECCIÓN DE BP .....	5
4.1. Presentación de las Prácticas.....	5
4.2. Evaluación de las Prácticas .....	6
4.3. Publicación de las BP.....	7
V. ASPECTOS RELEVANTES DE APOYO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BP.....	7
5.1. Conformación del Comité Evaluador Nacional .....	7
5.2. Seguimiento de las BP publicadas .....	8
5.3. Herramientas de apoyo.....	8
5.4. Conformación del Comité Evaluador Internacional.....	8
ANEXOS .....	10

## I. Introducción

TELESCOPI es una red internacional de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, cuya finalidad es fomentar la calidad de las instituciones de educación superior, y contribuir a la conformación de un espacio que facilite el involucramiento y la colaboración entre las universidades de cada país y la región iberoamericana. Este proyecto cobra relevancia a partir del cumplimiento de los objetivos planteados, con miras a obtener como resultado lo siguiente:

**Un banco de experiencias**, donde se recogen las Buenas Prácticas (BP) presentadas, debidamente seleccionadas y evaluadas por una Comisión de Expertos, a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional.

**Una plataforma para facilitar el *benchmarking***, concebida como un espacio de consulta abierto a las instituciones de educación superior, que facilite el intercambio y la aplicación de experiencias sobre dirección y gestión universitaria que otras instituciones han desarrollado con éxito.

**Una forma de contribuir a la gestión del conocimiento**, mediante la actualización constante de información en el campo de la dirección y la gestión estratégica, aplicada a las Instituciones de Educación Superior (IES).

Toda la información está disponible en la web <http://telescopi.upc.edu/>

## II. Definición de Buenas Prácticas (BP)

En esta Guía, se considera una práctica, al conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias en el ámbito de la dirección de las instituciones de Educación Superior que conducen a logros excepcionales, habiendo reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, de satisfacción, de innovación y sostenibilidad), para la organización de forma constatada y probada. Se pueda plantear como posible caso de éxito y referente a seguir con la finalidad de favorecer el benchmarking y el aprendizaje colaborativo, para lo cual debe haber completado el ciclo de efectividad institucional: planificación, implantación, revisión y mejora, lo que permite considerarla como sostenible y, además, debe estar vigente en el momento de la presentación.

## III. Requisitos de la buena práctica

Para atender las orientaciones generales de la Red Telescopi, se considerará una Buena Práctica si satisface los siguientes requisitos:

1. Pertenecer al ámbito de la dirección o la gestión universitaria que inciden en la prestación de servicios que estén incluidos en las funciones propias de la universidad.
2. Solucionar un problema o contribuir a la mejora continua de una dimensión (proceso, servicio, función) institucional. También que: aporte soluciones a nuevas necesidades, considere la gestión de riesgos, favorezca el cambio y la transformación, aporte valor al ecosistema y contribuya al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
3. Buscar la excelencia y la innovación de la dirección o la gestión universitaria.
4. Haber cumplido el proceso de planificación, implementación, evaluación, ajuste y mejora (ciclo PHVA).
5. Estar aplicándose o generando sus efectos en el momento de ser presentada. No puede referirse a una experiencia realizada en el pasado y que no tenga continuidad en el tiempo.
6. Ser eficaz respecto a los objetivos planteados, eficiente respecto al recurso empleado y a las soluciones de problemas o en la mejora continua buscada.
7. Ser sostenible (mantenimiento en el tiempo), aportar innovación, facilitar el cambio y la transformación y con capacidad para generar aprendizaje y ser transferida a otras áreas y organizaciones.
8. Permitir y facilitar la ampliación de la información de la práctica a otras instituciones que lo soliciten.
9. Considerar los criterios de excelencia incluidos en los modelos: Iberoamericano de excelencia en la gestión, EFQM y los de la Red Telescopi (*Ver anexo 1*)
10. Comprometerse en la actualización periódica de los contenidos de la buena práctica según su evolución y, al menos cada 3 años si hay cambios significativos.

#### IV. Proceso para la selección de buenas prácticas

La Instituciones de Educación Superior (IES), con funciones de coordinadora nacional, conjuntamente con las IES asociadas y el Comité de Evaluación Nacional deberán definir las convocatorias, así como el calendario de presentación para las BP.

Se propone realizar una convocatoria anual o cada dos años en todos los países socios de la Red. Cada país organizará las etapas de la convocatoria de las BP, de acuerdo con el contexto nacional y según las indicaciones del apartado V de este documento. Se recomienda como plazo mínimo del proceso de la convocatoria, una duración de 4 meses.

El proceso de selección de las buenas prácticas a nivel nacional consta de las siguientes etapas:

- Presentación de las Prácticas
- Evaluación de las Prácticas
- Publicación de las BP

##### 4.1. Presentación de las Prácticas

Se recomienda iniciar esta actividad con la difusión del proceso, la cual incluye una descripción de cada una de sus etapas.

La difusión se debe realizar tanto en el marco interno de las IES, como a nivel nacional, para garantizar la máxima cobertura informativa, motivando a las IES asociadas y a las unidades académicas y administrativas, a presentar sus *Prácticas*.

Para la presentación de la propuesta de la BP se dispone de un formulario electrónico disponible en el sitio web de cada sede nacional. (**Ver anexo 2**), que cuenta con una serie de campos que deberán completarse de acuerdo con las indicaciones que se detallan en el mismo. Además, permite adjuntar documentos que puedan servir de complemento a la explicación de la experiencia. Se recomienda la utilización de un lenguaje claro y sintético, que permita una mayor comprensión de toda la experiencia.

El formulario se estructura en tres partes:

- 1.- Información general de la práctica, de la institución que la lleva a cabo y del responsable directo de la práctica.
2. Características de la Práctica:
  - Resumen ejecutivo.
  - Planificación de la práctica.
  - Desarrollo y ejecución de la práctica.
  - Resultados de la práctica.
  - Evaluación y revisión de la práctica.
  - Carácter innovador de la práctica.
  - Divulgación de la práctica.
3. Enlaces y archivos correspondientes, como información complementaria sobre la práctica.

Se sugiere otorgar un plazo mínimo de un mes para la presentación de las propuestas de BP a partir de la fecha establecida para este fin.

Las propuestas de BP recibidas en la sede de cada Observatorio nacional serán revisadas antes de pasar a la fase de evaluación. Esta labor de preselección estará a cargo de un grupo de apoyo, designado por la IES coordinadora nacional, quien verificará el cumplimiento de los requisitos. En caso de no conformidad, la IES coordinadora nacional informará a la institución postulante, con el propósito de que complete o amplíe la información.

Posteriormente, la Práctica que satisfaga esta fase se someterá a la evaluación y validación por parte del Comité de Evaluación Nacional.

De ser necesario durante esta etapa, se mantendrá una comunicación permanente entre el responsable del observatorio nacional y el autor de la propuesta de BP.

#### **4.2. Evaluación de las Prácticas**

Se realizará en dos niveles. Primero por un Comité Evaluador Nacional y luego por un Comité Evaluador Internacional. Ambos comités deberán estar conformados previamente a las convocatorias y el instrumento de evaluación será el mismo.

El instrumento de evaluación se conformará de acuerdo con los criterios, metodología y niveles de evidencias aportadas. La valoración estará en función del grado en el que se abordan de forma suficiente y comprensible los apartados de las diferentes dimensiones.

Las dimensiones valorativas, los aspectos de evaluación de las BP y la ponderación, son los siguientes: (**Ver anexo 3**)

- Planificación de la práctica (15%)
- Desarrollo y ejecución de la práctica (15%)
- Resultados de la práctica (25%)
- Evaluación y revisión de la práctica (15%)
- Carácter innovador de la práctica (20%)
- Divulgación de la práctica (10%)

En caso de ser aprobada la Práctica a nivel nacional se comunicará a los autores el resultado de las evaluaciones, así como la incorporación de las BP en la plataforma nacional y el envío al Comité de Evaluación Internacional. De lo contrario, la coordinación nacional comunicará a la IES postulante la justificación de la decisión, con base en los comentarios del Comité de Evaluación Nacional.

Las prácticas aprobadas en la evaluación internacional pasarán a la fase de publicación internacional. En caso contrario, se comunicará a la IES coordinadora nacional la justificación de la decisión con base en los comentarios del Comité de Evaluación Internacional para que notifique al autor de la BP.

## **Anexos**

### **Anexo 1:**

Criterios de excelencia

### **Anexo 2:**

Formulario de presentación de propuestas de BP (Instrumento de evaluación)

### **Anexo 3:**

Dimensiones valorativas y aspectos de evaluación de BP

## **Anexo 1:** **Criterios de excelencia**

Los criterios de excelencia que la Red Telescopi tiene en cuenta para la evaluación de las Buenas Prácticas, son los siguientes:

### **Criterio 1: Liderazgo**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales los líderes demuestran visiblemente su compromiso con la cultura de excelencia, impulsan y facilitan la consecución del propósito y la visión de la institución. Además, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo, equilibran las necesidades de todos los grupos de interés al planificar los objetivos actuales y futuros, crean las condiciones para hacer realidad los cambios necesarios y actúan como modelos de referencia generando una cultura de implicación y responsabilidad, y estimulan la creatividad y la innovación.

### **Criterio 2: Estrategia**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones evidencian cómo implementan su misión y visión, desarrollando una estrategia claramente centrada en los grupos de interés, comprendiendo el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos. Así como la forma en que desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes para hacer realidad la estrategia.

### **Criterio 3: Personas**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo desarrollan y acuerdan indicadores de rendimiento basados en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo. Además, demuestran cómo crean una cultura en la que se desarrolla y reconoce la dedicación, habilidades, talento, innovación y creatividad de las personas; asegurando de esta manera el uso óptimo del conocimiento y del potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la institución en su conjunto.

#### **Criterio 4: Alianzas y recursos**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo planifican y gestionan eficientemente la institución, sus alianzas internas y externas, proveedores, sus recursos internos, y procesos basados en la tecnología y los sistemas de información para apoyar en despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos asegurando una eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la Sociedad con el objetivo de crear valor sostenible.

#### **Criterio 5: Procesos, productos y servicios**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo diseñan, gestionan, mejoran y transforman sus procesos, productos y servicios, alineándolos estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos, hechos, información y conocimiento, aprovechando la tecnología e impulsando la innovación. Para obtener resultados equilibrados y sostenidos, y para generar cada vez más y mayor valor para sus clientes actuales y futuros y otros grupos de interés.

#### **Criterio 6: Clientes**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo; incrementado la experiencia general en su trato con la organización y anticipando el rendimiento y resultados futuros.

#### **Criterio 7: Responsabilidad social**

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran la integración entre la institución y los grupos de interés externos relevantes, evidenciando los sistemas desarrollados para fomentar una cultura de proyección social, gestión ambiental, buen gobierno corporativo y la construcción de acciones orientadas a promover una cultura de calidad y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Determinando de esta manera el éxito del despliegue de su estrategia social, ambiental y sus políticas de apoyo.

## Anexo 2:

### Formulario de presentación de propuestas de BP (Instrumento de Evaluación)

El objetivo de este formulario es obtener toda la información necesaria para elaborar la ficha que formará parte del banco de experiencias de la RED TELESCOPI. El formulario cuenta con una serie de campos, cada uno de los cuales presenta breves indicaciones para facilitar su cumplimentación. Se recomienda utilizar un lenguaje claro y sintético, que permita una comprensión rápida de toda la práctica. Al formulario deben adjuntarse otros documentos con información detallada que respalde el contenido de la práctica. La evaluación de las propuestas se realizará en dos niveles, primero por un Comité Evaluador Nacional y luego por un Comité Evaluador Internacional. Antes de la incorporación de la buena práctica al banco de experiencias se pedirá la conformidad del autor.

#### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PRÁCTICA

##### TODOS LOS APARTADOS SON DE CUMPLIMENTACIÓN OBLIGATORIA

**Título**

**Palabras clave** (Introduzca al menos 3 palabras clave que identifiquen la experiencia)

**Criterios de Excelencia en los cuales se enmarca la buena práctica**  
(Marcar dos criterios como máximo)

- 
- Liderazgo
  - Estrategia
  - Personas
  - Alianzas y Recursos
  - Procesos, productos y servicios
  - Clientes
  - Responsabilidad Social

#### INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA

Datos de la organización responsable de la práctica

**Nombre de la institución**

**Ciudad**

**País**

**Teléfono / Fax**

**Sitio web de la institución/Facultad/Centro**

---

## DATOS DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA

Nombre y apellidos

Cargo

Unidad/Facultad/Escuela

Correo electrónico

Teléfono/Fax

Sitio Web de la Práctica

---

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

Si se desea introducir gráficos, tablas etc., indicar en el texto la ubicación y enviar el archivo al final del formulario.

- Resumen ejecutivo de la Práctica: (Máximo 500 palabras). Este resumen servirá como documento de difusión de la Práctica.**

Debe describir los aspectos más importantes de las dimensiones valorativas de la práctica, cuáles el problema que atiende, el nivel de apropiación institucional de los actores involucrados y la contribución de la práctica a la estrategia de la institución, es decir, debe dar una visión general de la práctica haciendo referencia a los principales objetivos y acciones, valor agregado a los grupos de interés involucrados y resultados obtenidos. Señalar el nivel de posible **aplicabilidad** a otras organizaciones (alto/medio/bajo) del mismo sector o de otros sectores de actividad, así como las principales lecciones aprendidas.

- Planificación de la Práctica: (Máximo 600 palabras)**

Debe describir la situación de partida/línea de base (diagnóstico), haciendo referencia a las causas del problema y los efectos en los grupos de interés involucrados, así como el alcance de la participación de éstos últimos en la identificación y solución del problema. También, deberá describir la metodología utilizada para la identificación de alternativas de solución, justificación de la solución seleccionada y su alineación a la estrategia institucional, objetivos propuestos y valor agregado esperado para la institución y los grupos de interés involucrados.

- Desarrollo y ejecución de la Práctica: (Máximo 800 palabras)**

Debe describirse los pasos, las etapas o estrategias desarrolladas en la implementación de la práctica, plan de trabajo que contenga cronograma de actividades realizadas y previstas, responsables por actividad y recursos (incluidos los financieros), justificación de cambios sustantivos con respecto a su planificación, si los hubo. Además, deberá describir la participación de otras áreas de la institución y/u otros actores que contribuyeron para el logro de los objetivos, si aplica.

---

**Resultados de la práctica: (Máximo 600 palabras)**

Se deberá evidenciar el cumplimiento de los objetivos y su coherencia con los resultados y valor añadido descrito en la planificación de la institución y de los grupos de interés involucrados.

Se deberán describir los resultados cuantitativos y cualitativos, relacionándolos con los objetivos planteados y la sostenibilidad en el tiempo, aportando datos cuantitativos que evidencien el nivel de eficacia y eficiencia alcanzado, el análisis de la relación costo-beneficio de la implementación de la práctica y, datos cualitativos, que incluyan indicadores de satisfacción de los grupos de interés afectados.

**Evaluación y revisión de la práctica: (Máximo 400 palabras)**

Se describirá el método de evaluación y revisión de la práctica realizado, los resultados que evidencien el cumplimiento completo del ciclo PHVA y la aplicación de acciones de mejora, si las hubo, así como la sostenibilidad de la implementación de la práctica. Adicionalmente, se deben incluir los aprendizajes y oportunidades de mejora o de innovación detectadas; además, deberá expresarse los mecanismos de abordaje de riesgos potenciales que podían amenazar la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas.

**Carácter Innovador de la práctica: (Máximo 300 palabras)**

Se deberán describir claramente los aspectos innovadores (servicio, producto, proceso, organización o metodología nueva o significativamente mejorada), los cambios y beneficios que ha generado la implementación de la práctica en la institución, en la manera de realizar las actividades con respecto a la situación inicial, así como detallar el potencial innovador de la adaptación de la práctica en el sistema universitario o en otros grupos de interés externos y los beneficios potenciales.

**Divulgación de la práctica: (Máximo 300 palabras)**

Se deberán describir los medios (jornadas, congresos, plataformas, etc.) utilizados para la divulgación de la práctica, reconocimientos otorgados, además de hacer explícito los mecanismos para dar a conocer la práctica, detallar qué posibles recomendaciones se debería tener en cuenta en una oportunidad de benchmarking, sus beneficios y el potencial de ser replicada o adaptada en las instituciones de educación superior o en otros contextos; así como describir las instituciones que han utilizado la práctica como una referencia de benchmarking, que han solicitado información y que han manifestado interés de adaptarla total o parcialmente.

---

## FUENTES COMPLEMENTARIAS

Añadir páginas web o enlaces. (En caso de enviar varios archivos comprimirlo en un .Zip o .rar)

---

Adjuntar archivo  
(Max 5MB)  
(privado)

» Extensiones admitidas: doc. docx pdf jpg gif txt ppt pptx xls xlsx zip rar

» Añadir páginas webs o enlaces.

---

Comentarios (privado)

---

Comentarios de los Administradores (privado)

---

**Anexo 3:**  
**Dimensiones valorativas y aspectos de evaluación de las Buenas Prácticas**

<b>PUNTUACIÓN:</b>	
Puntuar cada <b>dimensión valorativa</b> en una escala de 0 a 30, teniendo en cuenta las evidencias para fundamentar la descripción de la práctica.	
<b>DIMENSIONES VALORATIVAS Y PONDERACIÓN</b>	<b>ASPECTOS A VALORAR</b>
<b>1. Planificación de la Práctica: 15 %</b>	<p>1.1 Situación de partida / línea base: Identificación de grupos de interés Análisis del contexto (causas y el efecto en los grupos de interés involucrados, etc.) Identificación de los problemas</p> <p>1.2 Identificación de objetivos medibles y orientados a resolver los problemas</p> <p>1.3 Alineamiento con las estrategias de la Universidad</p> <p>1.4 Método de abordaje para a identificación de alternativas de solución (prioridades, recursos, viabilidad, métrica...) de los problemas</p> <p>1.5 Justificación de las alternativas de solución seleccionadas incluidos los resultados esperados</p> <p>1.6 Valor añadido esperado para la institución y para los grupos de interés involucrados antes de la implementación</p> <p>1.7 Mecanismos de comunicación y participación de los grupos de interés involucrados para la definición de los problemas y alternativas de solución.</p>
<b>2. Desarrollo y ejecución de la práctica: 15%</b>	<p>2.1 Descripción estructurada del desarrollo y ejecución de la práctica que incluya: Etapas o estrategias Cronograma de actividades Recursos, incluidos los financieros Responsable(s) por actividad Procesos de otras áreas en los que se intervino en la institución Intervención de otros actores</p> <p>2.2 Cambios sustantivos en el desarrollo y ejecución respecto a lo planificado (etapas o estrategias), si se identificaron.</p>
<b>3. Resultados de la práctica: 25%</b>	<p>3.1 Historial de medición de resultados: Cuantitativos (eficacia, eficiencia y economía ...), en términos de procesos y productos y servicios Cualitativos (relacionados con la satisfacción los grupos de interés).</p> <p>3.2 Análisis de los resultados en relación al cumplimiento de los objetivos y el valor añadido descrito en la planificación que garanticen la sostenibilidad de la práctica.</p>
<b>4. Evaluación y revisión: 15%</b>	<p>4.1 La descripción del método y del proceso de evaluación realizado tras la implementación de la práctica.</p> <p>4.2 Identificación y análisis de los resultados de la evaluación de la práctica.</p> <p>4.3 Retroalimentación en términos de ciclos de efectividad institucional (PHVA) y, de corresponder, grado de aplicación de las acciones de mejora.</p> <p>4.4 Identificación de riesgos potenciales que amenazan la sostenibilidad de la práctica y sus respectivos mecanismos de abordaje.</p>

<b>5.</b> <b>Carácter innovador:</b> <b>20%</b>	5.1 Descripción de los aspectos de innovación (servicio, producto, proceso, organización o metodología nueva o significativamente mejorada) en la Institución  5.2. Descripción de los cambios generados en la institución sobre la manera de organizar y hacer las cosas.  5.3 Descripción del potencial innovador de la práctica en el sistema universitario o en otros grupos de interés externos.
<b>6.</b> <b>Divulgación: 10 %</b>	6.1 Acciones de comunicación internas y externas de la práctica y eventuales reconocimientos obtenidos.  6.2 Documentación y evidencias aportadas para la replicabilidad o adaptación de la práctica y, si es el caso, referencias donde se haya replicado, adaptado o de actividades de benchmarking realizadas.  6.3 Descripción de mecanismos de divulgación que facilitan el conocimiento de la práctica y su adaptación a otras instituciones de educación superior u otros contextos.

