



---

“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 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

Contenido:

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. 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.....	7
4.3. Publicación de las BP.....	7
V. ASPECTOS RELEVANTES DE APOYO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BP.....	8
5.1. Conformación del Comité Evaluador Nacional.....	8
5.2. Seguimiento de las BP publicadas.....	8
5.3. Herramientas de apoyo.....	8
5.4. Conformación del Comité Evaluador Internacional.....	9
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 del 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)

Conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias que, habiendo reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, de satisfacción, etc.) para la organización de forma constatada y probada, se pueda plantear como posible referente a seguir para acercar la mejora a otras organizaciones, 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.

Fuente: Adaptada a la definición del Club de Excelencia en Gestión.

## 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.
2. Solucionar un problema o contribuir a la mejora continua de una dimensión (proceso, servicio, función) institucional.
3. Buscar la excelencia o la calidad 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 efectivo en las soluciones de problemas o en la mejora continua buscada.
7. Ser sostenible en el interior de la institución, replicable respecto al potencial de transferencia a otras unidades o instituciones (flexibilidad y adaptabilidad) e innovadora por generar nuevas formas de actuar o nuevos estilos de trabajo en la institución.
8. Contar con suficientes evidencias especificadas en los criterios de excelencia que la Red Telescopi tiene en cuenta.
9. Permitir y facilitar la ampliación de la información de la práctica a otras instituciones que lo soliciten.
10. Conocer y dar cuenta de los criterios de excelencia según el *Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)* cuyos conceptos se adaptaron a la cultura Latinoamericana (**Ver anexo 1**).
11. Comprometerse en la actualización periódica de los contenidos de la buena práctica.

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

Las 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 al menos una convocatoria anual 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*.

La práctica a presentar deberá estar enmarcada dentro de los siguientes criterios de excelencia, según las orientaciones del EFQM: **(Anexo 1)**.

- **LIDERAZGO.**
- **ESTRATEGIA.**
- **PERSONAS.**
- **ALIANZAS Y RECURSOS.**
- **PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.**
- **CLIENTES.**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Para la presentación de la propuesta de la BP se dispone de un formulario electrónico disponible en el sitio web (**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 inconformidad, 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 basa en los criterios de excelencia mencionados en el punto anterior en los cuales se clasifican las propuestas de BP.

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

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

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

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.

## 4.3. Publicación de las BP

Las Buenas Prácticas seleccionadas a nivel nacional se publicarán en la plataforma de cada país y las seleccionadas por el Comité Internacional se publicarán en la plataforma de la Red Telescopi.

Además, se recomienda el uso de otros medios de comunicación tales como: páginas Web de la IES, boletines y revistas especializadas en el ámbito de la dirección y la gestión estratégica.

## V. Aspectos relevantes de apoyo para el proceso de selección de las BP

### 5.1. Conformación del Comité Evaluador Nacional

El número de miembros del Comité Evaluador Nacional podrá variar de acuerdo con las particularidades de cada país, por lo cual deberá considerarse la cantidad de universidades asociadas a la red en cada uno de ellos.

Los miembros del Comité Evaluador serán los encargados de analizar y emitir un juicio de valor, sobre la calidad y la relevancia en cada uno de los aspectos a evaluar en la BP, para ello utilizará el instrumento de evaluación proporcionado por la Red.

Además, de acuerdo con la realidad de cada país, queda a criterio de la IES coordinadora nacional establecer reuniones con el Comité Evaluador, con el fin de ampliar información sobre la BP y el procedimiento de las convocatorias.

Respecto al perfil general del evaluador que integrará el Comité Nacional, se sugieren los siguientes requisitos:

- No pertenecer a la Sede del Observatorio.
- Pertenecer a las IES públicas y privadas, grandes y pequeñas, de la capital y del resto del país.
- Conocer el sector de la Educación Superior y especialmente, la dirección y la gestión.
- Tener experiencia demostrada en puestos de dirección y en el tema de la dirección estratégica.
- Estar interesados y comprometidos en la mejora de las IES.
- Tener disponibilidad de tiempo, pero sobre todo, voluntad e ilusión por hacerlo.
- Realizar su labor en el marco de los acuerdos de colaboración que cada país lo considere oportuno.
- Poder comprometerse por un tiempo (mínimo 2 años) que podrá ser renovable.

### 5.2. Seguimiento de las BP publicadas

Cada observatorio nacional y la institución coordinadora de la Red, son responsables de realizar periódicamente la actualización de la información en los sitios web, con el aval del autor de la BP. Dicha actualización se deberá realizar como mínimo una vez cada dos años.

### 5.3. Herramientas de apoyo

Se cuenta con una base de datos de la Red, cuyo sistema permite que cada Observatorio nacional pueda gestionar el proceso de las convocatorias nacionales, de manera autónoma. Los detalles de su uso, se explican en el “Manual de uso de herramienta” (**anexo 4 en elaboración y pendiente de incluirse en la presente guía**). Además, cada observatorio nacional deberá crear y gestionar su plataforma propia, con el fin de informar y difundir las actividades nacionales. Estas plataformas serán enlazadas al sitio web de la Red Telescopi.



## 5.4. Conformación del Comité Evaluador Internacional

El Comité Evaluador Internacional estará conformado por 7 personas, de las cuales 2 serán representantes de América Central (incluido México y Panamá), 3 de América del Sur y 2 de Europa, con el fin de tener un conocimiento de la realidad de cada región. Su nominación se prolongará por 4 años, renovables únicamente por un nuevo período. La primera nominación contemplará 3 miembros que durarán dos años renovables eventualmente por otros cuatro (uno de cada una de las tres macro zonas geográficas) y 4 que permanecerán 4 años renovables de ser el caso por otros cuatro. De esta forma se garantiza una renovación por parcialidades.

Los miembros del Comité Evaluador Internacional serán los encargados de analizar y emitir un juicio de valor, sobre la calidad y la relevancia de las BP que serán incorporadas en el banco de experiencias de la Red, para ello utilizará el instrumento de evaluación proporcionado por la Red.

Respecto al perfil del evaluador que integrará el Comité de Expertos Internacional, se proponen los siguientes requisitos:

- Conocimiento del contexto cultural y organizacional en Iberoamérica.
- Conocimiento demostrado de la estructura de los Modelos de Excelencia, a saber: Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Liderazgo, Procesos, Resultados (personas, clientes, sociedad, clave).
- Conocimiento de la Educación Superior Universitaria, especialmente de la dirección y la gestión.
- Conocimiento en el tema de la Planificación Estratégica.
- Experiencia Académica y Profesional en materia de dirección estratégica y la evaluación de la calidad.
- Disponibilidad para asumir esta función por el tiempo antes mencionado.
- Compromiso de dedicar tiempo adicional al que destina a responsabilidades propias de su actividad académica y profesional, para cumplir la función dentro de este Comité.
- Independencia, objetividad y confidencialidad.

### 5.4.1. Función de los Miembros del Comité:

- Evaluar las BP utilizando el instrumento diseñado para este fin.
- Contribuir con sugerencias, valoraciones y recomendaciones en el proceso de evaluación de BP.

### 5.4.2. Procedimiento de elección:

- Los representantes de las instituciones socias de la Red, serán los responsables de proponer candidatos expertos, considerando el perfil del evaluador internacional.
- Las candidaturas incluirán una hoja de vida de las personas que cuentan con el perfil propuesto. (CV resumido ajustado al perfil requerido), para ser valorados por todos los socios miembros a Red.

### 5.4.3. Criterios de retirada:

Si un Evaluador Internacional decide no continuar con el compromiso adquirido de formar parte del equipo de evaluación, deberá comunicarlo por escrito oportunamente, a la Universidad Coordinadora de la RED TELESCOPI, la cual convocará a la elección del nuevo miembro de la región correspondiente, quien permanecerá hasta completar el período para el que había sido nominado el anterior.

## 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 4: (“Manual de uso de herramienta” en elaboración, pendiente de concretar y decidir el uso parcial o integral de la herramienta). (Se decidirá la primera quincena de marzo de 2016)**

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

Los criterios de excelencia que la Red Telescopi tiene en cuenta para la evaluación de las Buenas Prácticas, se basan en las orientaciones del *Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)*, y 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 de la misión y 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, gestionan de manera eficaz los cambios necesarios y actúan como modelos de referencia generando una cultura de implicación y responsabilidad.

### **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. 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 valora la dedicación, habilidades, talento 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 la institución, sus alianzas internas y externas, proveedores, sus recursos internos, y procesos basados en 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.

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

Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios, alineándolos estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos. Para obtener resultados equilibrados y sostenidos, y para generar cada vez más y mayor valor para sus clientes 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; 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. 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 pueden adjuntarse otros documentos que complementen la explicación de la práctica que se va a evaluar. 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

---

## CARACTERÍSTICAS 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.**

Este es un breve análisis de los aspectos más importantes de la práctica, debe describir la práctica, la contribución al proyecto misional de la institución, a quien de la comunidad académica va dirigido, cuál es el problema que atiende y cómo ha sido acogido por la institución. Debe dar una visión general de la práctica. Por lo tanto, es comprensiva y deja claro a cualquier lector que la hace particular y deseable para implementar en otras instituciones.

**Planificación de la Práctica:** (Máximo 600 palabras). (Peso de valoración = 20%)

Describa la situación de partida (diagnóstico), los objetivos propuestos y los recursos previstos (tiempo, gente, tecnología, planta física u otros que se requirieron para el desarrollo). En necesario incluir el plan de trabajo propuesto donde se pueda ver la articulación con la asignación de recursos y tiempo. Si en esta fase de planificación se dispuso de un sistema de evaluación incluirlo en esta descripción.

**Desarrollo y ejecución de la Práctica:** (Máximo 800 palabras). (Peso de valoración = 10%)

En este capítulo se deberá comparar lo que se planificó versus el desarrollo de la práctica, especificando claramente si se cumplió el tiempo, los recursos y las actividades previstas en el plan. Adicionalmente se debe incluir los aprendizajes o áreas de mejora encontradas durante el desarrollo de la misma.

**Resultados de la práctica:** (Máximo 600 palabras) (Peso de valoración = 20%)

Describa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos planteados. Aportar datos cualitativos (que incluyan la satisfacción de los grupos de interés afectados) y cuantitativos, para evidenciar el cumplimiento de los objetivos.

**Evaluación y revisión de la práctica:** (Máximo 400 palabras) (Peso de valoración = 15%)

De acuerdo con el proceso previsto de evaluación y revisión de la práctica en la fase de planeación, en este capítulo muestre resultados concretos de la evaluación: Si fueron previstas encuestas, muestre los resultados, el tamaño de la población encuestada; y si utilizó otros medios muestre los resultados obtenidos frente a los resultados previstos.

**Carácter Innovador de la práctica:** (Máximo 300 palabras) (Peso de valoración = 25%)

Describa los aspectos de innovación interna (a nivel de la Institución) y de innovación respecto al contexto

---

(otra institución o al sistema universitario) que considere de la práctica. Así como los elementos y aspectos que se pueden trasladar a otro contexto distinto y qué posibles recomendaciones se debería tener en cuenta en una oportunidad de benchmarking. Debe incluirse los sitios webs donde puede encontrarse más información y documentación de la práctica, así como los reconocimientos y difusión que se haya hecho de la misma.

**Divulgación de la práctica: (Máximo 300 palabras) (Peso de valoración = 10%)**

Describa los medios que utilizó para la divulgación y socialización de la práctica. En especial para comunidad interna de la institución y si utilizó medios para la divulgación más ampliada de la práctica a otras audiencias.

---

---

**FUENTES COMPLEMENTARIAS**

Añadir páginas web o enlaces (opcional). (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: 20 %</b>	1.1 Situación de partida / línea base: Análisis del contexto Identificación del problemas Identificación de grupos de interés  1.2 Identificación de objetivos.  1.3 Alineamiento con las estrategias de la Universidad.  1.4 Método de abordaje para la identificación de alternativas (prioridades recursos, viabilidad, métrica...)  1.5 Justificación de la alternativa seleccionada incluidos los resultados esperados.  1.6 Valor añadido esperado para la institución (ex ante).  1.7 Valor añadido esperado para los grupos de interés (ex ante).  1.8 Mecanismos de comunicación y participación.
<b>2. Desarrollo y ejecución de la práctica: 10%</b>	2.1 Descripción estructurada del desarrollo y ejecución de la práctica que incluya: Cronograma de actividades Procesos en los que se intervino Recursos, incluidos los financieros Responsables  2.2 Cambios sustantivos en el desarrollo y ejecución respecto a su planificación, si se identificaron.
<b>3. Resultados de la práctica: 20%</b>	3.1 Medición de resultados: Cuantitativos (eficacia, eficiencia y economía ...), en términos de procesos y productos y servicios Cualitativos (relacionados con los grupos de interés)  3.2 Análisis de los resultados en relación con los objetivos y el valor añadido descrito en la planificación.
<b>4. Evaluación y revisión: 15%</b>	4.1 La descripción del método y del proceso de evaluación realizado tras la implementación de la práctica.  4.2 Identificación y análisis de los resultados de la evaluación de la práctica.  4.3 Retroalimentación en términos de ciclos de efectividad institucional (PDCA) y, de corresponder, grado de aplicación de las acciones de mejora.
<b>5. Carácter innovador: 25 %</b>	5.1 Descripción de los aspectos de innovación en la Institución y los cambios generados en la misma.  5.2 Descripción del potencial innovador de la práctica en el sistema universitario o en otros grupos de interés externos.
<b>6. Divulgación: 10 %</b>	6.1 Acciones de comunicación externas de la práctica y eventuales reconocimientos obtenidos.  6.2 Documentación y evidencias aportadas para la replicabilidad de la práctica y, si es el caso, referencias donde se haya replicado o de actividades de benchmarking realizadas.



En las escalas de puntuación se han establecido intervalos cerrados discontinuos en torno a una medida central, progresivamente con más rango. Se procura así alcanzar una mejor discriminación del estado de la práctica en la dimensión valorativa considerada, tal que recoja la posibilidad de los diferentes matices que se puedan presentar en cada una de ellas.

Para que una práctica pueda ser seleccionada como buena debe obtener una puntuación global igual o superior a 18 puntos y por tanto se procederá a su publicación en la Red.

<b>1) Planificación de la práctica (20%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje de los aspectos relevantes la dimensión	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, si bien las referencias incluidas no son suficientes por carecer de una adecuada integración de los aspectos relevantes de la dimensión	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, con consistencia e integración de los mismos	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	
<b>2) Desarrollo y ejecución de la práctica (10%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje o falta de estructuración de los aspectos relevantes la dimensión	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, si bien las referencias incluidas no son suficientes por carecer de una adecuada articulación e integración de los dichos aspectos	Se presenta de manera estructurada cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, con consistencia e integración de los mismos	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	
<b>3) Resultados de la práctica (20%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje de los aspectos relevantes la dimensión	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, si bien los indicadores no son suficientemente representativos de los propósitos y efectos de la práctica o el análisis no resulta ser completo	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, con consistencia e integración de los mismos	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	
<b>4) Evaluación y revisión de la práctica (15%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje de los aspectos relevantes la dimensión	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, si bien las referencias incluidas no son suficientes por carecer de una adecuada articulación e integración de los dichos aspectos	Se presenta cada uno de los aspectos relevantes de la dimensión, con consistencia e integración de los mismos	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	

<b>5) Carácter innovador de la práctica (25%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje del aspecto de innovación (descripción y cambios) a nivel de la Institución	<p>Se presenta de manera completa de los aspectos de innovación en la Institución y los cambios generados en la misma,</p> <p>No se refleja su repercusión en el sistema universitario ni en otros grupos de interés externos; o se refleja de manera incompleta o deficiente</p>	<p>Se presentan de manera completa los aspectos de innovación en la Institución y los cambios generados en la misma.</p> <p>Se refleja, a la vez, de manera completa su repercusión en el sistema universitario o en los grupos de interés externos.</p>	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	
<b>6) Divulgación de la práctica (10%)</b>			<b>Comentarios/ Puntos</b>
Incompleta o deficiente abordaje del aspecto de COMUNICACIÓN, y replicabilidad de la práctica	<p>Se presenta de manera completa de los aspectos de comunicación ,</p> <p>Se presenta de manera incompleta o deficiente el aspecto de replicabilidad se hace de manera</p>	<p>Se presentan de manera completa los aspectos de innovación en la Institución y los cambios generados en la misma.</p> <p>Se refleja, a la vez, de manera completa su repercusión en el sistema universitario o en los grupos de interés externos.</p>	
<b>3-7</b>	<b>12-18</b>	<b>21-30</b>	
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>			