



**Network of Observatories of Good Practices on Strategic  
University Management in Latin America and Europe**

**Evidence-based Institutional Research:  
Gathering data for measuring impact**

**Jairo H. Cifuentes Madrid**

**UNESCO Chair in Education and Technology  
for Social Change - UOC**

**Barcelona, 21 de noviembre de 2017**

# CONTENIDO

## TELESCOPI

- **Main information source**

## CASE 1: Calls for GP in university management

## CASE 2: Influence on public policy

**TELESCOPI is**

**An international network of observatories of good practices on university governance and management in Latin America and Spain,**

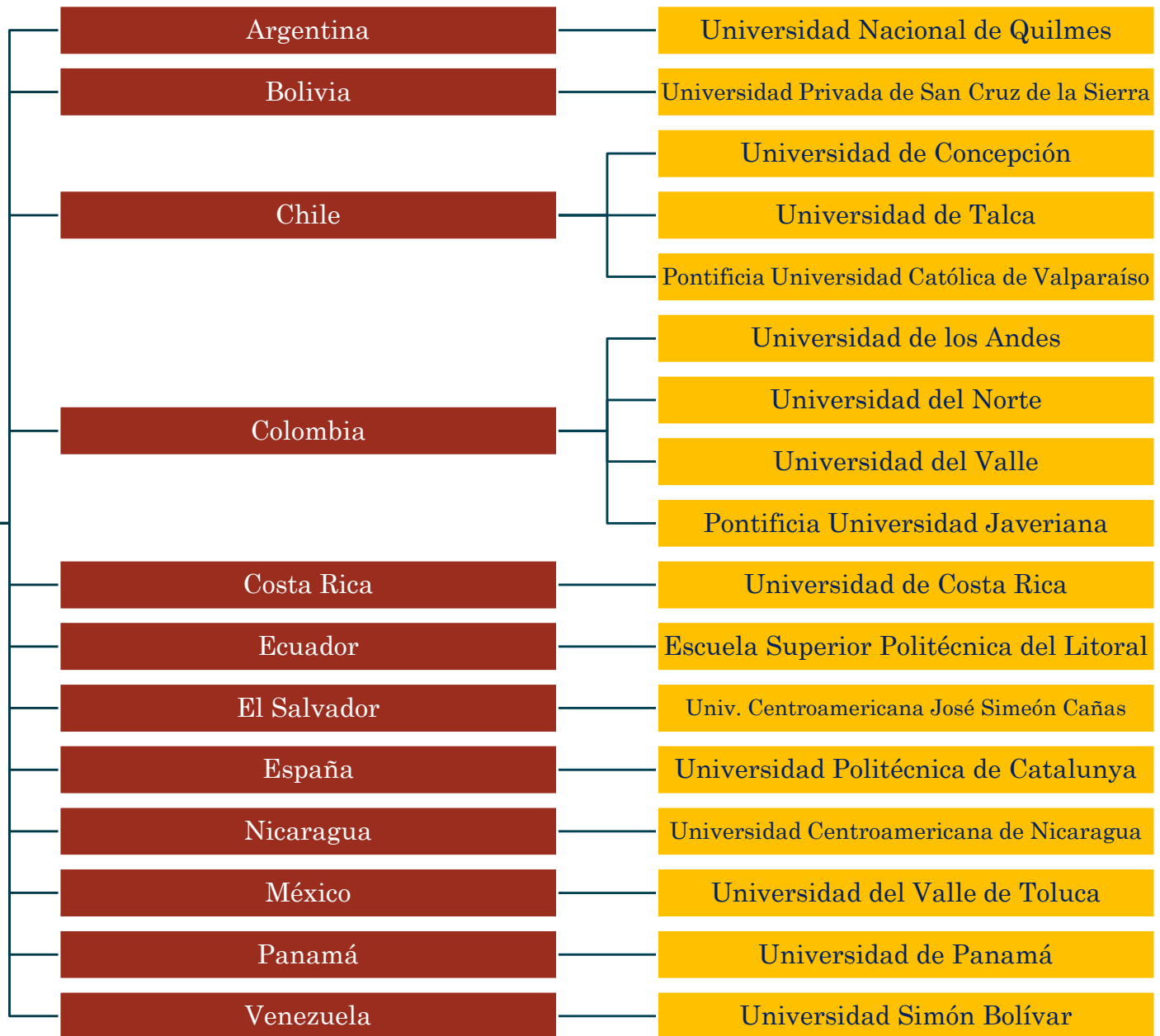
**whose purpose is:**

- **Increase the quality and relevance of higher education, and**
- **contribute to the collaborative work between the universities of the partner countries and the region.**

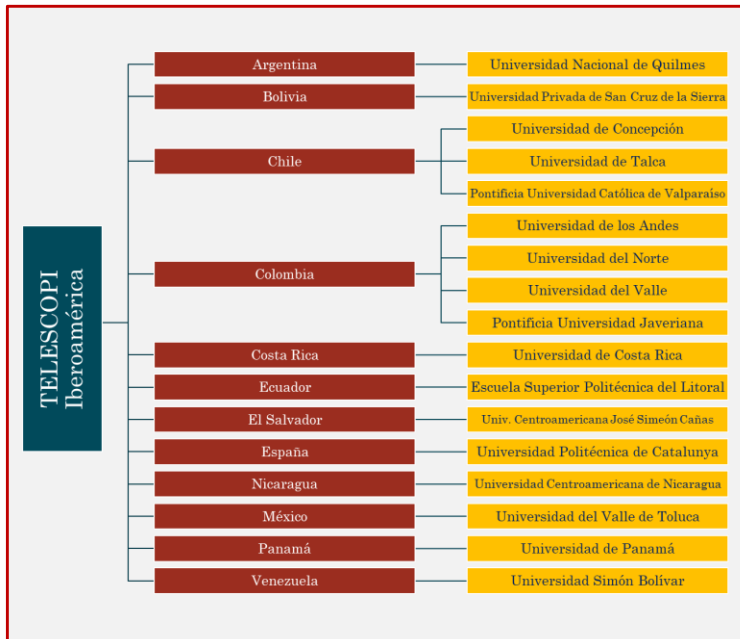
## TELESCOPI objectives:

- Be a **bank of experiences** where good practices on university governance and management are collected and evaluated nationally and internationally
- Be a **platform to facilitate benchmarking**: open database to higher education institutions - HEI
- To contribute to **knowledge management** in the field of governance and management applied to HEI

# TELESCOPI Iberoamérica



## TELESCOPI has worked with:

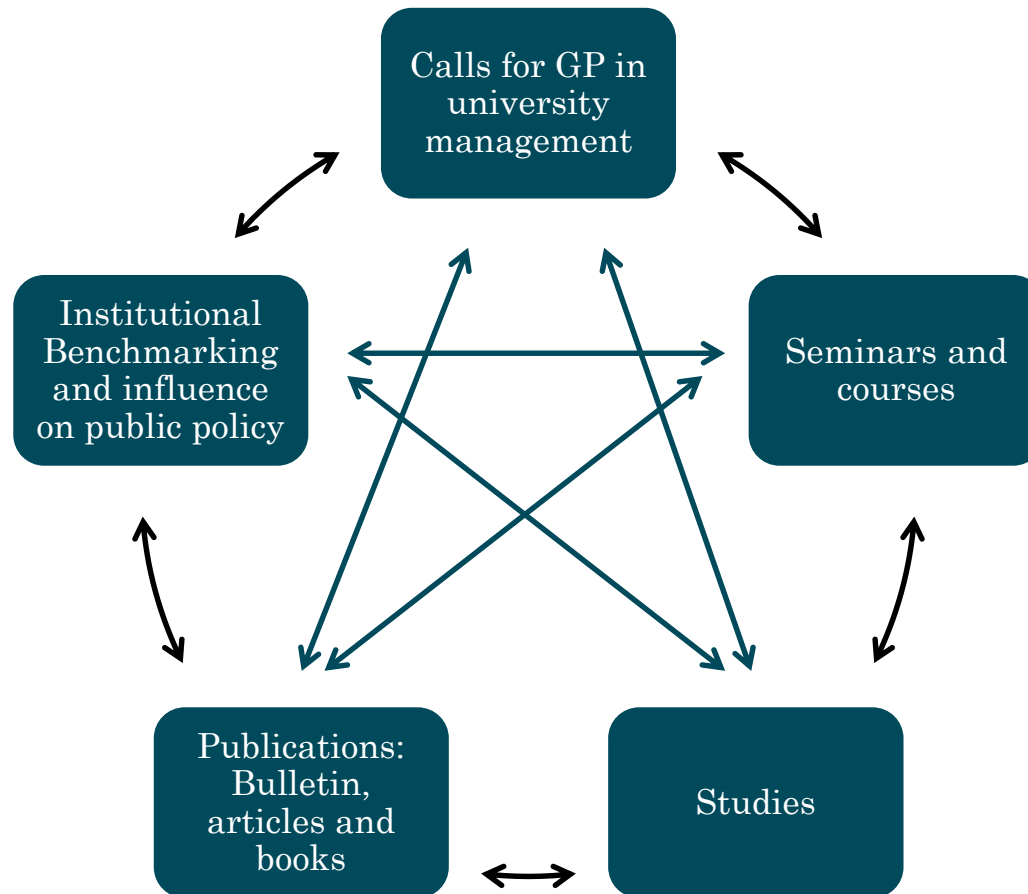


**4 countries in Europe**  
Spain, Portugal, Belgium and Lithuania

**15 countries in LA**  
Telescopi countries + Brazil, Paraguay, Peru and Uruguay

**Around 500 HEI**

## TELESCOPI products:



**With whom does TELESCOPI work?**

**Mixed network of academics and university managers**

**Third Space Professionals:**

**Professionals who come from different backgrounds and portfolios, both professional and academic-**



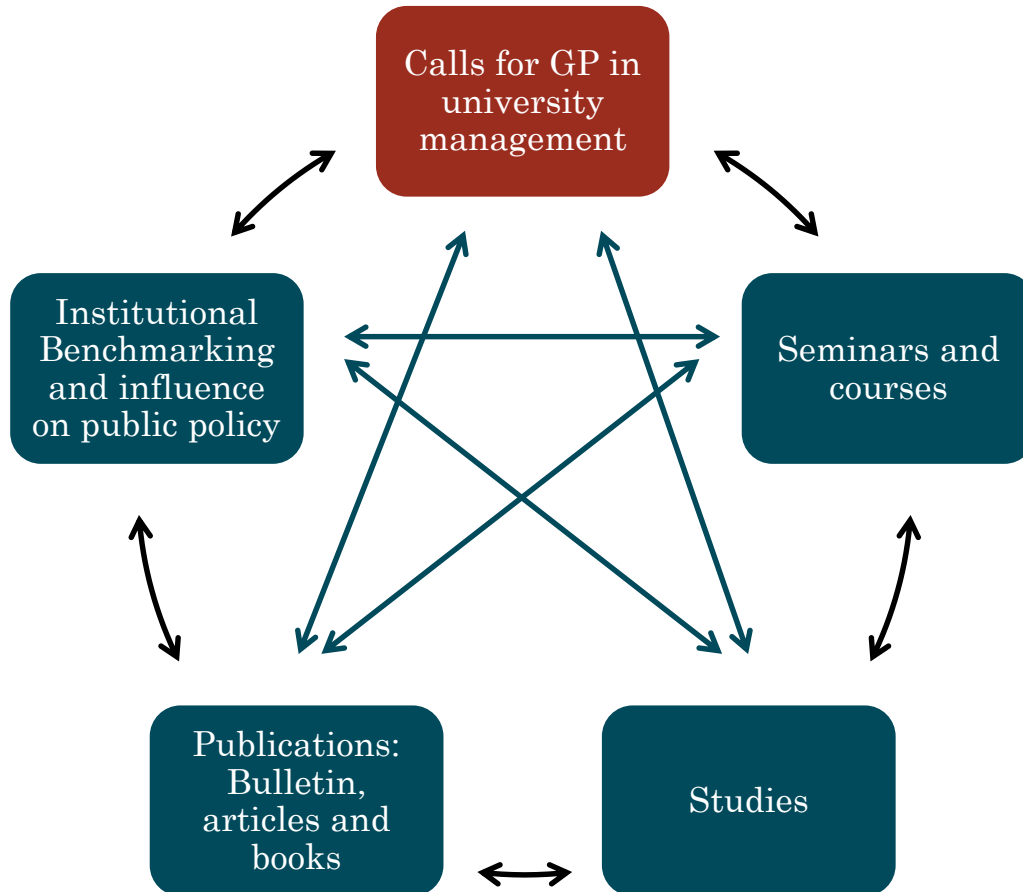
## Third Space Professionals:

**have academic credentials such as Master Degree and PhD qualifications and a teaching or research background in the university sector;**

**work in teams dealing with institutional initiatives requiring specialist, academic and policy contributions; from infrastructure funding to long-term regional partnerships;**

**undertake quasi-academic functions such as conducting studies on vocational orientation students, speaking at outreach events or conducting recruitment visits overseas; and**

**have the possibility of being appointed in an academic management role, for instance, a pro-vice-chancellor position, with a portfolio such as quality, staffing or institutional development.**



---

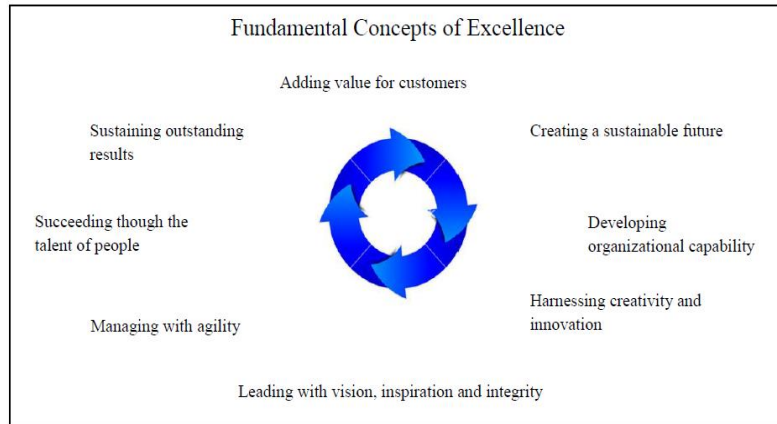
The concept of **best / good practice (BP)** originated in the private sector as a tool to benchmark performance against competitors, which would thereby stimulate an improvement in the performance of the organization.

---

The term has been used in the public sector, especially in the United Kingdom, particularly as an aspect of the reforming agenda of public management that has preoccupied successive central governments. Within the context of the public management rationale, the concept of best practice implies that local authorities looking for solutions to problems can get ideas and learn lessons from other authorities facing the same problems.

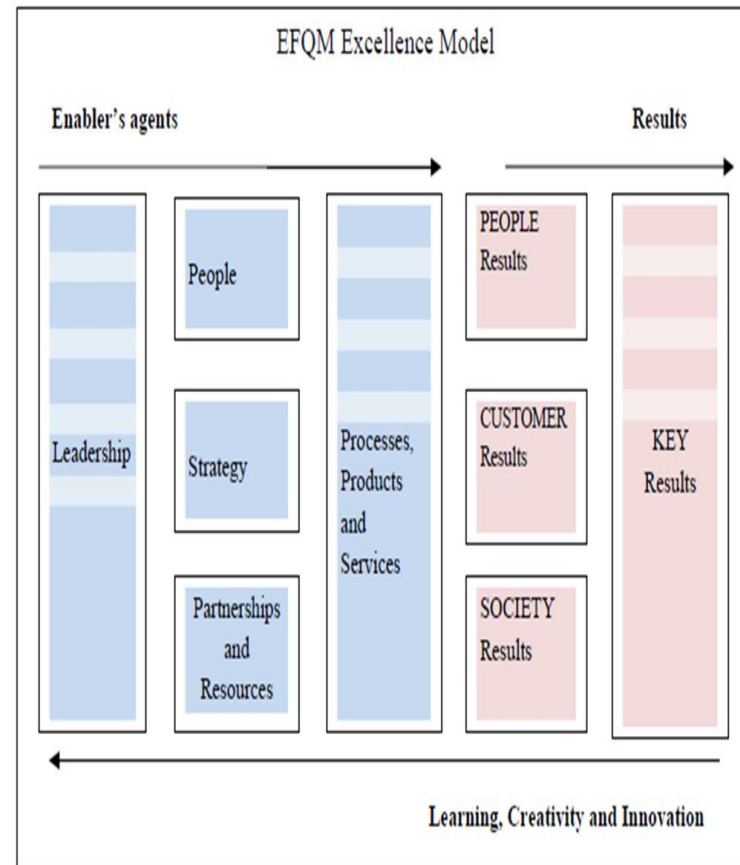
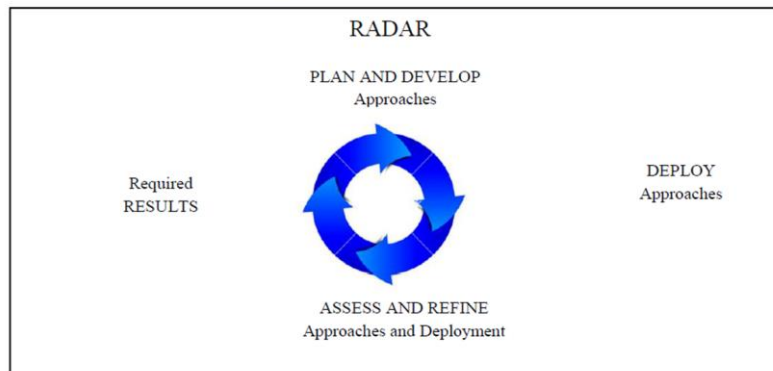
# The EFQM Excellence Model:

The European Foundation for Quality Management (EFQM) was created in 1992 with the aim of providing a set of criteria that would help organizations to be more competitive



Source: adapted from EFQM Excellence Model 2013.

**Fig. 3** The RADAR Logical Scheme



Source: adapted from EFQM Excellence Model 2013.

Management and evaluation tool for analyzing the performance of an organization

## **Best Practice in University Strategic Management for Telescopi:**

**Set of principles, measures, actions and experiences that, having generated advantages of a different type (economic, social, satisfaction, etc.) for the organization, in a verified and proven manner, can be considered as potential models for extending the improvement to other organizations. For that, it must have completed the cycle of planning, implementation, review and improvement, which allows it to be considered as sustainable; moreover, it must be valid at the time of the presentation. (2012)**

# Calls for GP in University Management: Aims to identify, assess and accredit best practice

## Basic Requirements - Decalogue

The actions comprised must pertain to the field of HEI management

Its ultimate purpose is the pursuit of excellence

Systematic implementation

The validity of the BP (longevity) in terms of its ability to be implemented, or of operating in a permanent or be self-sustaining

Its ability to solve a problem or contributing to continuous improvement

Its positive evaluation for its efficacy, its efficiency and its effectiveness in solving problems

The evaluation should establish a causal relationship between the positive impact of the BP and the outcomes or solution to the problem it aimed to solve

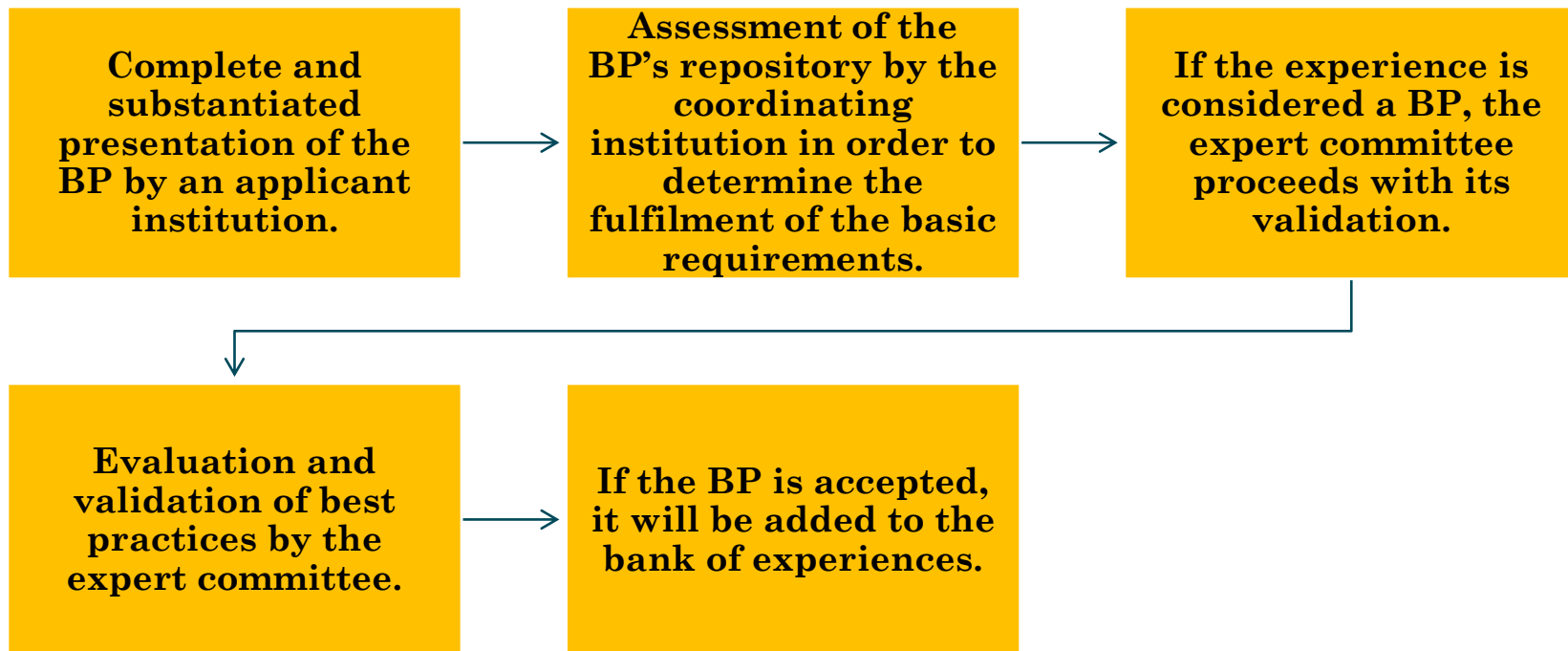
its originality

The BP should be public

Its sustainability for being replicable; for its potential transferability to other units or institutions (flexibility and adaptability) and its innovativeness

## Calls for GP in university management:

### Basic stages to present, identify, assess and accredit a GP



# Calls for GP in university management:

## Criteria and evaluative aspects

### Practice planning (20%)

- description of the initial situation and context
- description of the objectives and value added or improvement pursued
- prior planning on the method of application of the practice and the target results

### Development and execution of the practice (10%)

- structured description of the implementation of the practice: actions, timing and resources applied

### Results of the practice (20%)

- qualitative and quantitative results obtained
- level of achievement of objectives and the added value

### Evaluation and review (15%)

- description of the evaluation and review process conducted after implementation of the practice
- learning acquired in improving or perfecting the practice

### Innovativeness (25%)

- substantiated description of the aspects of internal innovation at the institutional level
- substantiated description of the innovation that the practice can bring in the context of the university system

### Divulgence and replicability (10%)

- documentation provided for the replicability of the practice and for benchmarking activities at other institutions



## Calls for GP in university management:

### Criteria and evaluative aspects

---

In the scoring scales, discontinuous closed intervals have been established around a central measure, progressively with more rank.

---

The aim is to achieve a better discrimination of the state of practice in the evaluative dimension considered, that shows the different nuances that may be presented in each dimension.

---

In order for a practice to be selected as good, it must obtain a global score equal to or greater than 18 points. Therefore, it will be published on the Web.

# Calls for GP in university management:

## Criteria and evaluative aspects

1) Planificación de la práctica (20%)			Comentarios/ Puntos
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>	
2) Desarrollo y ejecución de la práctica (10%)			Comentarios/ Puntos
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>	

## Calls for GP in university management:

### Criteria and evaluative aspects

Incomplete or deficient approach of the relevant aspects the dimension	Each of the relevant aspects of the dimension is presented, although the references included are not sufficient due to the lack of an adequate integration of such relevant aspects	Each of the relevant aspects of the dimension is presented, with consistency and integration
<b>3 – 7</b>	<b>12 - 18</b>	<b>21 - 30</b>

# Calls for GP in university management:

www.javeriana.edu.co/te | Repositorio

telescopu.upc.edu/buenas-practicas/buscar-buenas-practicas

## Buscador de Buenas Prácticas

Filtrar resultados por

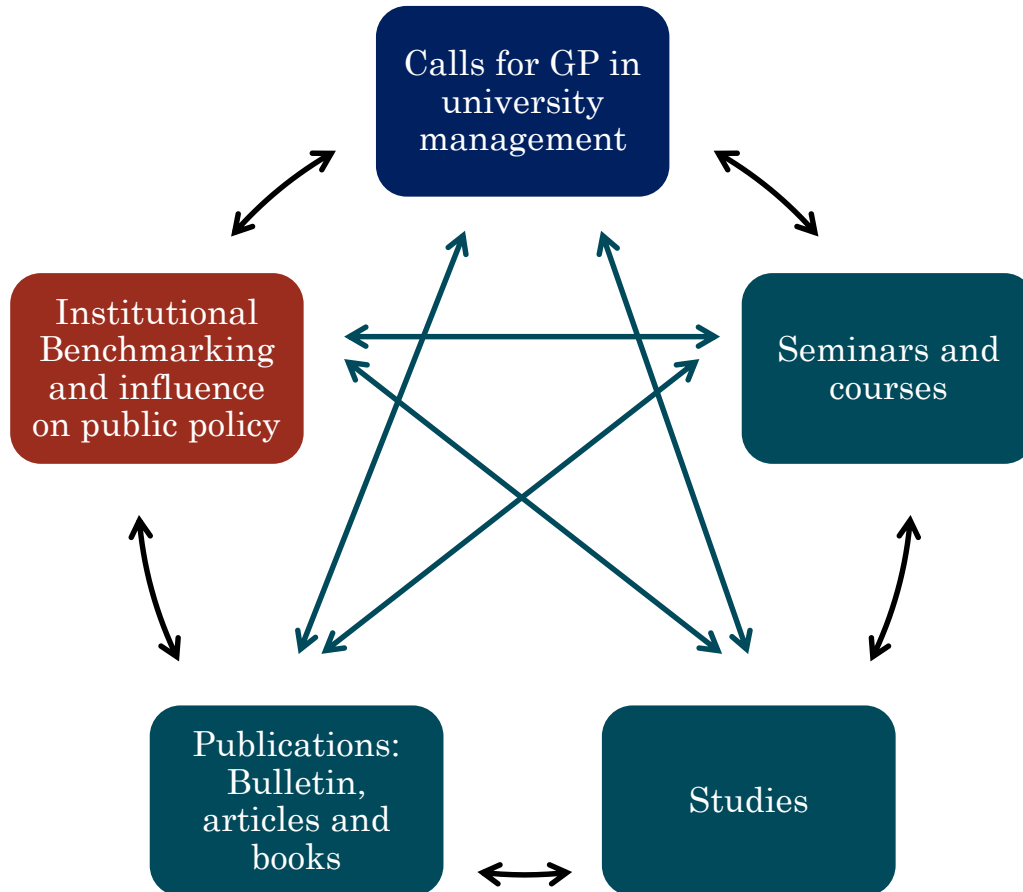
Criterios de excelencia: Todos

Pais: Todos

Filtrar

Título	País	Institución
Auditorías de Eficacia y Eficiencia: Informes de Ejecución Presupuestaria	España	Universitat de València
Boletín sobre la Calidad en la Universidad de Burgos (CUBU)	España	Universidad de Burgos
BUENA PRÁCTICA PARA EL SEGUIMIENTO DEL GRADO EN QUÍMICA DE LA UNIV	España	Unidad Técnica de Calidad (UTCal). Universidad de Oviedo
Buenas Prácticas Consejo Social Universidad de León: Fomento de la Innovación	España	Consejo Social de la Universidad de León
Buzón de Atención al Usuario	España	Universidad de Cádiz
Buzón UJI: Buzón institucional de consultas, quejas, sugerencias y felicitaciones	España	Universitat Jaume I
Campus Saludable	España	Universidad Europea de Madrid
CELAMA: Innovación en la gestión de clientes. Un programa para la gestión y vincu culturales de carácter formativo	España	Universidad de Cádiz -Vicerrectorado de Extensión Universitaria. Servicio de Extensión Universita
Centro de Atención al Usuario - CAU	España	Universidad de Cádiz
Creación de un SPIN-OFF para la gestión de temas de calidad e innovación universitaria: Technical office for quality and innovation (TOQi)	España	Unidad Técnica de Calidad (UTCal). Universidad de Oviedo
Creación, evaluación e implantación de la aplicación informática GDWeb. Herramienta para la elaboración de Guías docentes y publicación automática en la web de la universidad	España	Universidad San Jorge. Vicerrectorado de Ordenación Académica.

Windows taskbar: 6:50 p. m., 15/11/2017



## Influence on public policy:

### International Seminar on University Government

- Foster the analysis by managers of public and private HEI in order to strengthen and qualify their models of institutional governance
- Ministry of National Education, Universidad Javeriana, Universidad de los Andes, Universidad Politécnica de Catalunya and TELESCOPI



## Influence on public policy:

### Literature review and reports:

- New Public Management (Hood; Pollitt and Bouckaert)
- States, markets and hierarchies (Williamson, Powell)
- Multi- level governance (Marks)
- The welfare state (Hecló; Esping–Anderson; Busemeyer)
- Good governance
- Actor centered institutionalism (Scharpf, E. Ostrom)
- Models of decision-making (e.g. Birnbaum, March & Olsen)
- Theory of policy instruments (Klok & Bressers, O'Toole, Hood)

### International experience

- [documents.worldbank.org](http://documents.worldbank.org)
- Ministry of Education of the Netherlands
- American Association of University Professors (AUUP)
- 2009 World Conference on Higher Education UNESCO
- UNESCO. 2005. Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education

## Influence on public policy:

### Working groups for the collection and collective construction of the inputs of a Public Policy of Good University Government

- Five working groups – five main cities of Colombia: 91 HEI. 85% of the higher education system by number of students
- Participants: Presidents, Vice - presidents, general Secretaries Deans, Quality Managers and planning professionals, among others





## Influence on public policy:

### Working groups for the collection and collective construction of the inputs of a Public Policy of Good University Government

- The working groups discussed six themes in which basis good university governance can be structured.
  - Strategic university management and quality management
  - Relations with external groups of interest
  - University community
  - Accountability, public information and transparency
  - Resolution and mediation of controversies, conflicts of interest
  - Inclusion and environmental commitment.
- Each group identified: consensus, ideas that enrich the understanding of the topic and aspects on which it was not possible to reach agreements

## Influence on public policy:

### Working groups for the collection and collective construction of the inputs of a Public Policy of Good University Government

- Methodology for information analysis: comparative method (Lijphart, Collier)
- This method consists of analyzing a small number of cases, each of which comprises more than two observations but whose observations are not numerous enough to apply statistical analysis
- The comparative method seeks to determine how different the groups are. It includes examining the similarities and differences between the data of the different groups

## Influence on public policy:

### Proposal for a public policy on good university government in Colombia

- 17 principles that should be enshrined in a public policy of good university governance of HEIs through two vehicles: the mechanisms for quality assurance and the mechanisms for accountability

### Proposal of a public policy on the improvement of the Government of higher education institutions

- Fundación CeiBA – Centro de Estudios Interdisciplinarios Básicos y Aplicados
- To write the text of the public policy
- Based on the MEN - TELESCOPI proposal
- Collaborative text made by national and international experts

## **Influence on public policy:**

**THE NATIONAL COUNCIL OF HIGHER EDUCATION - CESU -**

**Agreement by means of which the public policy for the improvement of the government in the Institutions of Superior Education is established.**

enero 2014 | Edición 1



## BOLETÍN TELESCOPI

### El Observatorio Universitario

La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y España, a través de este Boletín mensual dirigido a las Instituciones de Educación Superior, pretende difundir información relevante y útil sobre temas relacionados con la Dirección Universitaria, como un aporte positivo a la gestión educativa.

Los miembros de la Red Telescopi buscan difundir las buenas prácticas de gestión universitaria, a través de ideas y soluciones que puedan ayudar a resolver problemas similares a los suya, y a través que reporten las actividades generadas de las instituciones.

**RED TELESCOPI**  
América Latina: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.  
España: España, Irlanda y Portugal.

**CONTENIDO**

- 30 Ideas de Planificación Estratégica en la Universidad Española, ¿y?
- Artículo de Opinión: La Gestión Estratégica es requisito indispensable para las IES
- Buenas Prácticas en Gestión Universitaria
- Eventos y Referencias de Interés

Abril 2014 | Edición 2



## BOLETÍN TELESCOPI

### Dirección Universitaria Liderazgo y Gobernanza

El Liderazgo es considerado el mayor desafío del mundo de estudiantes creado por las Fundaciones Europeas para la Gestión de la Calidad (EFQM).



Detrás de este requisito, el liderazgo es el criterio que determina lo bueno que el equipo directivo de una organización desarrolla y realiza lo mejor, lo más y lo valioso, se compromete al desarrollo y mejora continua del sistema de gestión y aplica lo aprendido.

**LA RED TELESCOPI**  
La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y España, a través de este Boletín mensual dirigido a las Instituciones de Educación Superior, pretende difundir información relevante y útil sobre temas relacionados con la Dirección Universitaria, como un aporte positivo a la gestión educativa, y a través de ella, a la calidad y al patrimonio de la educación superior en nuestros países.

**CONTENIDO**

- Artículo de Opinión: Gobernanza efectiva en la Educación Superior: No hay excusas
- La Universidad Hoy
- Buenas Prácticas: Liderazgo y Gobernanza
- Evento: I Seminario Internacional Gobierno Universitario
- Referencias de Interés

Noviembre 2014 | Edición 3



## BOLETÍN TELESCOPI

### GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Lo que ha caracterizado a las universidades como instituciones sociales es la permanencia de sus funciones sustantivas en torno a la formación de profesionales y estudiantes, la conservación y producción de nuevos saberes, y el servicio a la sociedad en la cual se inserta.

Hoy en día las universidades enfrentan la exigencia, tanto interna como externa, de un alto nivel de calidad. Los profesores y estudiantes en sus actividades académicas, el personal de apoyo administrativo y los directivos de las universidades, deben dar cuenta de la calidad de su gestión, en los campos de conservación y producción de saberes y procesos de aseguramiento y fortalecimiento de la calidad, la innovación y el servicio a la sociedad. Se puede así profundizar el antiguo adagio popular: "¿cómo quien le cortaba la cebolla?, le será quien vive".

La calidad hoy genera que la gestión de la calidad, se convierta en elemento crítico medible en la dirección universitaria. El número 3 del Boletín Telescopi se inserta a este tema desde la mirada de muy distintas culturas latinoamericanas, europeas y de los foros.

Los volúmenes e intervenciones hechas académicas, acompañadas de las sesiones educativas e informativas del Boletín Telescopi, constituyen conjuntamente un aporte a la calidad en el mundo de la educación superior latinoamericana de nuestros días.

**CONTENIDO**

- Artículo de Opinión: Gestión de Calidad en IES, El Trabajo Humano.
- Tesis: Planeación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad. Proceso de Bolivia y la Arrendación.
- Buenas Prácticas: Gestión de la Calidad.
- Eventos: I Seminario Internacional de Gobierno Universitario. 1ª Jornada Internacional de Docentes Estratégicos Universitarios: Educación, Gestión Estratégica y Calidad.
- Referencias de Interés

Julio 2015 | Edición 4



## BOLETÍN TELESCOPI

### "INTERNACIONALIZACIÓN: LUCES Y SOMBRAS"

Desde antiguo se ha reconocido a la universidad como entidad de las universidades para asegurar el carácter global, no simplemente territorial, de sus responsabilidades en términos de vincular el patrimonio del hecho universitario (universalidad por excelencia) al mundo de ideas y al conocimiento de las ciencias (universalidad científica), o al saber general de las artes, tal como muchos hoy en día por procesos de homogenización e internacionalización (universalidad virtual) y a través de instrumentos respaldados y controlados por la comunidad científica (universalidad tecnológica).

La participación en un ambiente globalizado, la internacionalización de las actividades académicas de formación de los parámetros, de generación de nuevos conocimientos y de proyección social de las IES, no están exentas de dificultades, grandes exigencias e importantes retos. Los profesores y los docentes de internacionalización de las IES presentan luces y sombras.

Es ante desafíos, las instituciones deben enfrentar las acciones en fortalecer sus capacidades internas y el compromiso de los docentes culturales, para lograr una comunicación adecuada y viables soluciones sostenibles en el largo plazo.

Entre otras reflexiones presentes en el número 4 del Boletín Telescopi, quedan a nuestros lectores por las luces y las sombras de la internacionalización y la internacionalización de las IES.

**CONTENIDO**

- OPINIÓN: Los lucos y sombras en la internacionalización.
- TEMAS: Internacionalización Comprensiva.
- Del voluntarismo a la Dirección Estratégica Internacionalizada.
- Europa se vive en el Caribe colombiano.
- Las dimensiones de la internacionalización en la UIS.
- Gestión estratégica de la internacionalización de la universidad.
- POINCIPIA: Tres desafíos para la educación superior latinoamericana.
- BUENAS PRÁCTICAS
- EVENTOS
- ENLACES DE INTERÉS

Julio 2015 | Edición 5



## BOLETÍN TELESCOPI

### GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**Contenido**

Introducción   La responsabilidad social en las universidades	2	Dimensión formativa de futuros profesionales socialmente responsables: El modelo spring en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	25
Los "nuevos" ejes transversales de la gestión universitaria	3	Proceso de construcción de un Modelo de Universidad Socialmente Responsable: Universidad de Concepción, Chile	29
¿Cuál es la respuesta de las Universidades ante los retos de la sostenibilidad?	8	Buenas prácticas	38
Gestión del impacto, responsabilidad social y compromiso ciudadanos en la Educación Superior	12	Eventos	42
Avances y retos de la responsabilidad social universitaria en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá	20	Enlaces de interés	50

Thank you