



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“ANÁLISIS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LAS  
UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS ADSCRITAS A LA RED  
TELESCOPI, PERIODO 2012-2016”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO

DE INGENIERO COMERCIAL

**JOHN JESUS SAN MARTIN DURAN**

**JAVIER IGNACIO SEPÚLVEDA URRUTIA**

PROF. GUÍA : LUIS AMÉSTICA RIVAS

PROF. CO-GUÍA: ANDREA KING DOMINGUEZ

CHILLÁN – CHILE

2018

### ***Agradecimientos***

*A nuestros padres, familiares, amigos y todos los seres queridos quienes nos apoyaron que en todo momento durante nuestro proceso de estudio y haber contribuido al término de esta etapa.*

*A nuestro profesor guía Luis Améstica Rivas y profesora co-guía Andrea King Domínguez por depositar su confianza en nosotros durante el desarrollo de este trabajo.*

## Resumen

Esta investigación profundiza el análisis de la literatura presente en la Red Telescopi referente a las buenas prácticas educativas. La red cuenta con un repositorio, en el cual todas las instituciones adscritas publican sus reportes de buenas prácticas desarrolladas. Con esta investigación se analizó cada uno de los reportes presentes en el repositorio, a fin de determinar cuáles son los focos de interés de las casas de estudio al desarrollar e incorporar las buenas prácticas en su gestión.

La síntesis de la investigación se presenta a modo de una base de datos a través del programa Microsoft Excel 2013, las que son analizadas cuantitativamente a través del software Atlas.ti

7.5.4 Los resultados arrojados desde la base de datos indican que las buenas prácticas en gestión universitaria analizadas en las casas de estudio se enfocan en mejorar los procesos administrativos internos, tales como auditorías presupuestarias, planes de desarrollo estratégico, gestión en control y cuidado del medioambiente y sistemas de atención a usuarios con la finalidad de mejorar la eficiencia organizacional dentro de las universidades.

**Palabras claves:** Universidades, Telescopi, Gestión, Buenas Prácticas, Atlas.ti.

## **Acrónimos y abreviaturas**

EFQM	:	European Foundation for Quality Management,
IES	:	Instituciones de educación superior
ISO	:	Organización Internacional de Normalización
CNA	;	Consejo nacional de acreditación
RSU	:	Responsabilidad social universitaria
UNESCO	:	Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura
CINDA	:	Centro Interuniversitario de desarrollo

## ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>2</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Acrónimos y abreviaturas</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1- Fundamentación</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2- Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1- Objetivo general .....	<b>13</b>
1.2.2- Objetivos específicos.....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1- Buenas Prácticas en Gestión.</b> .....	<b>15</b>
2.1.1- Concepto de Buenas Prácticas.....	<b>15</b>
2.1.2- Concepto de Gestión.....	<b>16</b>
2.1.3- La gestión universitaria.....	<b>16</b>
2.1.4- La necesidad de Buenas Prácticas en Gestión Universitaria. ....	<b>18</b>
<b>Tabla 1: causas donde las instituciones superiores deben desarrollar buenas prácticas</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2- Evaluación de buenas prácticas universitarias.</b> .....	<b>20</b>
2.2.1- Benchmarking en educación.....	<b>22</b>
<b>2.3.- Criterios de evaluación de buenas prácticas en las universidades.</b> .....	<b>23</b>
2.3.1.- Gestión Docente de pregrado.....	<b>23</b>
2.3.2- Gestión docente postgrado .....	<b>25</b>
<b>Tabla 2: funciones de la educación de postgrado</b> .....	<b>25</b>
2.3.3.- Gestión en vinculación con el medio .....	<b>27</b>
2.3.4.- Gestión administrativa universitaria.....	<b>29</b>
2.3.5.- Gestión Académica Facultad. ....	<b>31</b>
2.3.6.- Gestión unidad prestadora de servicios.....	<b>32</b>
<b>2.4.- Desafíos de la Gestión Universitaria.</b> .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS</b> .....	<b>38</b>

<b>3.1- Metodología de Análisis .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2- Objetivo de Estudio.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3- Determinación de la muestra .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4- Tabulación.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5- Análisis de datos.....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1- Criterios de gestión .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 1: distribución de los criterios de gestión a nivel global .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2- Países adscritos a la Red Telescopi .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 2: distribución de los informes de buenas prácticas por país.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3- Criterios de Excelencia.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 3: distribución de los criterios de excelencia .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4- Análisis por año de intervención.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 4: años de intervención de las buenas prácticas .....</b>	<b>45</b>
<b>4.5- Clasificación por tipo de universidad.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 5: tipo de titularidad de las universidades.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 6: países donde se distribuyen las universidades privadas .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 7: países donde se distribuyen las universidades públicas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6- Relación criterio de gestión y titularidad de la universidad. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 3: relación criterio de gestión y titularidad de la universidad.....</b>	<b>48</b>
<b>4.7- Buenas prácticas en Latinoamérica y Europa .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4: criterios de gestión en América Latina y Europa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.8- Conteo de frecuencias de palabras.....</b>	<b>50</b>

<b>Gráfico 8: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión administrativa.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 9: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión en vinculación con el medio.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 10: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión académica facultad.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 11: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión docente de pregrado.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 12: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión docente de postgrado.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 13: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión unidad prestadora de servicios.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 14: codificación de las literatura en buenas prácticas universitarias.....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo n°1: universidades adscritas a la Red Telescopi.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo n°2: Repositorio de buenas prácticas universitarias.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo n°3: titularidad de las universidades adscritas a la Red Telescopi.....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla 1: causas donde las instituciones superiores deben desarrollar buenas prácticas.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 2: funciones de la educación de postgrado.....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 1: distribución de los criterios de gestión a nivel global.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 2: distribución de los informes de buenas prácticas por país.....</b>	<b>42</b>

<b>Gráfico 3: distribución de los criterios de excelencia .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4: años de intervención de las buenas prácticas .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 5: tipo de titularidad de las universidades .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 6: países donde se distribuyen las universidades privadas .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 7: países donde se distribuyen las universidades públicas.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3: relación criterio de gestión y titularidad de la universidad.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4: criterios de gestión en América Latina y Europa.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 8: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión administrativa.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 9: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión en vinculación con el medio.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 10: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión académica facultad .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 11: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión docente de pregrado .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 12: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión docente de postgrado .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 13: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión unidad prestadora de servicio .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 14: codificación de las literatura en buenas prácticas universitarias. ....</b>	<b>54</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo n°1: universidades adscritas a la Red Telescopi .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo n°2: repositorio de buenas prácticas universitarias .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo n°3: titularidad de las universidades adscritas a la Red Telescopi .....</b>	<b>72</b>

## **Introducción**

El mundo se enfrenta a constantes cambios en los sistemas de gestión, la creciente relevancia sobre las buenas prácticas ha generado que diversas universidades e instituciones educacionales tomen medidas para alinearse con estas prácticas. Las buenas prácticas promueven el aprendizaje activo de las personas que participan en ella, con acciones que contribuyen a la mejora y solución de los problemas o dificultades que se presenten en la gestión, es por ello que, se realizan acciones que promuevan la satisfacción usuaria, consultas, medidas de prevención de la salud, innovación, cuidado con el medioambiente y certificaciones bajo normas reguladoras con la finalidad de corregir, prevenir o mejorar las actividades dentro de una organización, dando resultados positivos en aspectos económicos y socioculturales. En este sentido lo que pretende esta investigación es analizar las buenas prácticas en gestión universitaria en los ámbitos académicos y administrativos a partir de las experiencias en las organizaciones de instituciones de educación superior.

Para ejecutar un análisis certero de la información se realizan análisis de información cualitativa estandarizada, proveniente de las experiencias de buenas prácticas en los informes de la Red Telescopi de la Universidad Politécnica Cataluña de España, para luego utilizarlas en una base de datos a través del programa Microsoft Excel 2013, las que son analizadas cuantitativamente a través del software Atlas.ti 7.5.4.

Los resultados recopilados están agrupado en una base de datos, la cual indica criterios para este análisis centrado en la gestión universitaria, dichos criterios son: gestión académica de facultad, gestión en vinculación con el medio, gestión académica unidad prestadora de servicios, gestión, administrativa, gestión docente de pregrado y gestión docente de postgrado, con la finalidad de organizar la información existente, de manera tal, que sea posible mejorar la eficiencia organizacional dentro de las universidades.

# **CAPÍTULO I**

## 1.1- Fundamentación

Esta investigación se enmarca en una línea de desarrollo del grupo de investigación en Alta Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña (2014 SCE777), de la Cátedra Unesco de Dirección Universitaria, dirigida por el académico catalán Dr. Xavier Llinas-Audet y de la cual son parte los académicos de la Universidad del Bío-Bío, Dr. Luis Améstica y Mg. Andrea King.

Las instituciones que desarrollan dicha investigación utilizan la Red Telescopi, observatorio de buenas prácticas en dirección estratégica universitaria, formada el año 2008 por el Dr. Llinas-Audet, director académico de la Cátedra Unesco, con el fin de compartir y apoyarse de la información que registran las distintas universidades pertenecientes a la red en la plataforma (<https://telescopi.upc.edu/>). Actualmente, reúne a instituciones de educación superior (IES) de diecisiete países de América Latina y Europa, entre los principales objetivos de esta red destacan:

- Compartir experiencias exitosas en materia de buenas prácticas, realizadas por instituciones de educación superior en el ámbito de la dirección y la gestión.
- Disponer de una red internacional permanente de observatorios de Dirección Estratégica Universitaria.
- Seleccionar y difundir las buenas prácticas.
- Contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina.
- Potenciar la interacción de las universidades con su entorno.

El ámbito de acción de Telescopi es la dirección estratégica, que representa un instrumento cada vez más importante en la gestión estratégica porque permite alinear los recursos y capacidades de las organizaciones, con las demandas económicas, sociales y culturales del entorno; Telescopi selecciona, difunde e intercambia buenas prácticas a través de una plataforma para el benchmarking abierta a las instituciones de educación superior de América Latina y Europa.

En esta red, expertos internacionales en dirección estratégica, analizan, evalúan y seleccionan las buenas prácticas, las cuales, luego son publicadas en el banco de experiencia de la Red Telescopi, abordando los criterios de excelencia según las orientaciones del Modelo de excelencia y calidad EFQM (European Foundation for Quality Management).

El modelo de calidad definido por la fundación Europea que lleva mismo nombre, institución que define este modelo como una vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Las áreas temáticas comprenden: liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos y resultados en las personas, en los clientes y en la sociedad. Buscando identificar aquellas prácticas en las cuales las instituciones y sus líderes demuestren su compromiso con la cultura de la excelencia, la manera de como impulsan, implementan y facilitan la misión y visión de la organización, las acciones que realizan para la gestión y asegurar el uso óptimo del conocimiento y el potencial de las personas, la manera de gestionar los recursos disponibles, los métodos que aplican para mejorar continuamente, procesos productos y servicios, el modelo de que utilizan para gestionar con base en indicadores de gestión y de qué manera logran la integración con los grupos de interés externos a la organización.

En materia de investigación, son escasos los estudios que abordan el tema de buenas prácticas en la gestión universitaria propiamente tal, a pesar de haberse convertido igualmente en un tema central en la política y en el mundo académico, los códigos de buenas prácticas necesitan de más investigación acerca de su contenido, sus consecuencias y seguimiento según Aguilera y Cuervo-Cazurra (2009). La mayoría enfoca sus trabajos investigativos en las buenas prácticas empresariales o buenas prácticas en la educación.

Este estudio permitirá sistematizar y estandarizar la información cualitativa existente en cada uno de los reportes de buenas prácticas pertenecientes al repositorio de la Red Telescopi, para luego transformarla en información cuantitativa a través del Programa Atlas TI. Esta transformación permitirá realizar un análisis descriptivo y determinar aquellas áreas o variables en que las universidades adscritas a la red centran o dirigen sus buenas prácticas en Gestión Universitaria. Lo anterior permite a las instituciones de educación superior analizar

con más claridad las áreas que se pueden desarrollar en buenas prácticas y por otro contribuye a que otras casas de estudio repliquen e incorporen buenas prácticas en su gestión.

## **1.2- Objetivos**

### **1.2.1- Objetivo general**

Analizar las buenas prácticas en gestión universitaria de las universidades iberoamericanas de la Red Telescopi, informadas y socializadas públicamente para el periodo 2012-2016.

### **1.2.2- Objetivos específicos**

- Describir y caracterizar las buenas prácticas en gestión universitaria en los ámbitos académicos y administrativos-financieros a partir de la experiencia internacional en organizaciones de educación superior.
- Sistematizar y estandarizar la información cualitativa de las experiencias locales de buenas prácticas contenidas en los informes de la red Telescopi en la Universidad Politécnica Cataluña, España.
- Analizar cuantitativamente los informes de buenas prácticas en universidades de la Red Telescopi a través del programa Atlas.ti.
- Generar una base de datos de prácticas exitosas en gestión universitaria disponible para las universidades a nivel internacional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1- Buenas Prácticas en Gestión.**

### **2.1.1- Concepto de Buenas Prácticas.**

En cuanto a este concepto, según lo señalado por Escudero (2009) no resulta fácil determinar qué es una buena práctica, cómo puede ser identificada, cuáles son los criterios necesarios que se han de satisfacer y, con carácter más amplio, los sistemas de valores y los presupuestos subyacentes a los juicios al respecto. En definitiva, ambos términos de la expresión – práctica y buena – son complejos. El juicio y la determinación de calificar una determinada práctica como buena, como mejor que otras alternativas, son decisiones dependientes de los valores y presupuestos teóricos con los que sea definida y ello, qué duda cabe, son asuntos polémicos que generan discrepancias y disputas. En su investigación, Escudero (2009) menciona, que el concepto de buena práctica es un calificativo al cual se llega luego de un juicio de valor sobre los méritos o aportes que nos deja una determinada iniciativa. Su identificación considera un proceso de evaluación que, como todo acto intencionado, contempla objetivos respecto de lo que se busca alcanzar.

Según los estudios de Armijo (2004) citado por Jerí (2008) dice que las buenas prácticas son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño. Además agrega que una buena práctica es una experiencia de carácter innovador que permite solucionar un problema a través de una mejora en el proceso. Así mismo, Pablos & Jiménez (2007) aporta que una buena práctica se entiende como un modelo u/y ejemplo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responden a una visión compartida de “querer avanzar” y constituyen el reflejo/producto de la identidad de un determinado contexto donde se llevan a cabo.

Al respecto Escudero (2009) sostiene que a pesar de las controversias, el concepto y el uso de buenas prácticas ha llegado a divulgarse con profusión en una pluralidad de ámbitos de las políticas sociales. Sosteniendo, que aunque sus orígenes proceden, del mundo de la economía y los negocios, donde ha sido ligado a algunas técnicas como benchmarking (establecimiento de indicadores de eficacia y competitividad, y realización de comparaciones entre empresas en orden a incrementar los procesos de innovación corporativa) desde mediados de los noventa se ha ido extendiendo al amplio sector de los servicios y las políticas sociales y educativas.

### **2.1.2- Concepto de Gestión**

En cuanto al concepto de gestión, Salguero (2008) define conceptualmente a la “gestión” como el proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben ejecutar con el fin de lograr los objetivos de la organización o como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Por otro lado, Mujica & Pérez (2009) aportan que el concepto de gestión, es una acción y efecto de administrar o gestionar; donde gestionar debe entenderse como la realización de todas las diligencias pertinentes para el logro de determinado objetivo. Sosteniendo, que la gestión no solo es acción también es efecto, involucra acciones que la hacen dinámica y se complementa con el resultado de éstas. Además, Blanco & Quesada (2008) agregan que, gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, para el caso de las instituciones educativas, en la calidad de los procesos educacionales, razón por la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

### **2.1.3- La gestión universitaria.**

En relación a esta expresión, Valdez, Orozco, De León, & Castillo (2011) mencionan que el concepto de gestión aplicado a la administración de las universidades, es relativamente nuevo. En cuanto a la definición como tal, investigado por Piñeiro (2009), citado por Silveira, Pullés, & Fernandez (2015) la definen como el arte de anticipar y dirigir participativamente los cambios con el propósito de diseñar estrategias que sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro de la universidad, con la integración de sus recursos y la voluntad para alcanzar su misión ante la sociedad.

Por su parte, los estudios de Padilla (2006) citados por Valdez (2011) presenta la gestión universitaria como la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles.

Por otra parte, Jair & Oliva (2010) argumentan que la gestión en la universidad es el elemento básico que permite la consecución o no de sus propósitos, objetivos que se ven enmarcados en un panorama de competitividad creciente, que genera choques entre la nueva situación y las culturas aprendidas a lo largo de la historia universitaria en cada uno de los países.

Con respecto a esto último, Newfield (2004) menciona que el perfil de la universidad cambió en el momento en que se la incentivó para patentar los descubrimientos de sus miembros, con el objeto de fomentar la generación de continuos desarrollos de conocimiento útiles para la industria. Argumentando, que esta visión totalmente capitalista, contraviene uno de los objetivos clásicos de la universidad: la búsqueda de la equidad social. Es decir, el desarrollo universitario ha estado ligado a los intereses de un grupo de interés específico al que se le ha dado mayor importancia que a otros.

En este sentido, cabe mencionar el aporte de Jair & Oliva (2010) en su trabajo sobre la gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. En esta investigación, los autores plantean que la gestión universitaria ha supeditado el sistema educativo a las necesidades del sistema económico, y que por lo tanto, se le debe dar un nuevo, supeditándola al sistema social, planteando las siguientes inquietudes que son necesarias a la hora de formular y desarrollar la gestión de cualquier universidad:

- ¿Cuál es el perfil de los sistemas educativos?
- ¿Cuál es la educación que las sociedades del mundo esperan recibir?
- ¿Cuáles son los requisitos para conseguirlo?
- ¿Cuánto están dispuestos a aportar?
- ¿Cómo garantiza cada Estado la equidad social desde la educación?
- ¿Cómo aislar las universidades del clientelismo político y la corrupción?

Los investigadores Jair & Oliva (2010) sostienen que dichas interrogantes son sensibles a los sistemas educativos, y resolverlas, sin duda contribuirá a mejorar y darle un tinte más social a las gestiones de las universidades.

Otro de los aportes que se puede destacar en materia de investigación sobre la gestión universitaria, es el realizado por Guerrero (2010), los cuáles, como conclusiones, sobre un estudio sobre gobernanza y gestión de la universidad pública, plantean que:

- La gestión universitaria debe apoyar y dar soporte a la operación de los grupos académicos y a la toma de decisiones de los directivos, en el sentido que el diseño de las estructuras administrativas, tendrá que hacerse en función de las necesidades de la academia.
- Las condiciones de operación de algunas universidades públicas requieren también de una mayor profesionalización del personal administrativo, para proporcionar un mejor soporte a los requerimientos de las actividades de investigación, docencia y difusión.
- La gestión de la universidad deberá realizar un trabajo de aseguramiento de la calidad de la gestión administrativa, mejorando las prácticas existentes, acreditando los procesos administrativos principales y documentando el conocimiento adquirido, perfeccionando sus instrumentos de gestión.

#### **2.1.4- La necesidad de Buenas Prácticas en Gestión Universitaria.**

Hoy en día, estamos en presencia de un entorno muy dinámico y cada vez más turbulento. De acuerdo a esto, según señala Guerrero (2010), la globalización, la crisis financiera mundial y regional, los cambios que se están produciendo en las estructuras económicas y productivas de los países, las nuevas exigencias del mercado de trabajo, el surgimiento y desarrollo continuo de nuevas ramas de la ciencia y la técnica, el deterioro ambiental y otros, son algunos de los ejemplos, que muestran el carácter complejo de los tiempos que estamos viviendo.

Estudios realizados por Blackman & Kennedy (2009), citado por Moreno & Yáñez (2013) indican que el gobierno de las universidades no es inmune a los cambios macropolíticos, sociales, económicos y culturales experimentados en las últimas décadas y la capacidad de

las instituciones de educación superior para adaptarse a sus contextos resulta esencial en la configuración del panorama universitario contemporáneo. A esto, cabe agregar también lo planteado por Guerrero (2010) donde menciona que ante estos agentes externos, las Instituciones de Educación Superior (IES) no deben permanecer pasivas, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias que respondan a las exigencias que se derivan de los ambientes general y específico que las rodean. Argumentando que su rol está cambiando paulatinamente, y por tanto, esto hace que los resultados que se derivan de sus funciones principales, adquieran mayor dimensión con relación a los alcanzados en ambientes más estables.

Por su parte, Silveira (2015) aporta que entre las condiciones actuales de las universidades y los retos futuros a los que se enfrenta, se concuerda en que debe imponerse una nueva visión de la educación superior, materializada por la búsqueda de la comunicación, la pertinencia, el impacto y la optimización. En síntesis, la calidad de sus procesos. Ello incluye, el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios asociados al desarrollo y de las concepciones de gestión predominantes.

En conclusión, de acuerdo a lo expuesto, el entorno, sus continuos cambios y su complejidad exigen a las universidades, ser continuos agentes de cambio e incorporar a su gestión, prácticas que les permitan responder a las demandas emanadas desde un contexto cada vez más exigente. Como complemento a lo señalado, en el siguiente cuadro, se presentan las causas más importantes por las que las instituciones de educación superior deben desarrollar Buenas Prácticas según el trabajo realizado por (Velandia, 2011):

**Tabla 1: causas donde las instituciones superiores deben desarrollar buenas prácticas**

Demandas	<p>1.- Dado los recursos escasos y más competidos. Se debe hacer una asignación racional de recursos y gestión de fondos.</p> <p>2.- Relación evidente entre objetivos y medios; entre logros internos y externos.</p> <p>3.- Que sean organizaciones que, en diálogo permanente con su misión e identidad</p>
----------	--

	institucional, sean capaces de responder creativamente a las condiciones cambiantes.
Contexto de la educación superior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Creciente fortalecimiento de la economía del conocimiento.</li> <li>2.- Masificación y diversificación de la educación superior.</li> <li>3.- Rendición de cuentas y reformas en el gobierno.</li> <li>4.- Exigencia de una mejora de la calidad.</li> <li>5.- Requerimiento de alineación de la educación superior con las prioridades del país en materia de innovación y desarrollo.</li> </ol>
Pensar estratégicamente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Entorno más globalizado, dinámico y exigente.</li> <li>2.- Recursos escasos y más competidos.</li> <li>3.- Stakeholders cada vez más exigentes y más diversos.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia en base a Velandia (2011)

## 2.2- Evaluación de buenas prácticas universitarias.

En cuanto al análisis de las buenas prácticas universitarias. La literatura señala que es necesario determinar una serie de criterios que permitan realizar una revisión más detallada sobre cada área que deben abordar las universidades.

En relación a esto, una investigación que contribuye a tener claridad sobre las formas de evaluación y análisis cuando se aborda este tema, es aquella que habla sobre la Gestión de

las universidades del Consejo de rectores de Chile, desarrollada por Atria (2006). En el estudio se realiza un análisis de los modelos de gestión institucional de las universidades del Consejo de Rectores, tomando en consideración la estructura de la pauta de criterios del Consejo nacional de acreditación (CNA) para la evaluación institucional tendiente a la acreditación, identificando los siguientes tópicos (áreas de desempeño) para examinar la gestión de las instituciones de educación superior:

- La cautela o resguardo de la misión.
- La estrategia de desarrollo.
- La estructura organizacional.
- La gestión económica.
- La gestión de la información.
- La gestión de los recursos humanos.
- El crecimiento cuantitativo.
- La gestión de las carreras.
- La gestión de las sedes.
- La gestión de la investigación y vinculación al medio.

De la misma forma, Blanco & Quesada (2008) en su trabajo sobre “La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior”, donde se analiza la gestión de una serie de universidades colombianas. Mencionan que las Instituciones de Educación Superior, han desarrollado sistemas de gestión de calidad, utilizando distintos modelos, destacándose por su reconocimiento internacional, las Normas ISO, los sistemas de acreditación de programas e instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior, y los premios (nacionales e internacionales) de calidad que en algunos casos incluyen galardones de excelencia a la gestión escolar. Sin embargo, la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que se implementen, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas claves:

- Talento humano
- Calidad financiera
- Calidad comercial

- Calidad tecnológica
- Entre otras

### **2.2.1- Benchmarking en educación.**

Una de las herramientas usadas en la actualidad y que permite evaluar y comparar buenas prácticas en el denominado “Benchmarking”. El cual según Boxwell (2008), consiste en un estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. Por otra parte Marciniak (2017) indica que este concepto se trata de una herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas. Además, parafraseando a Jofré (2009) citado por Baltodano & Badilla (2009) apuntan que “Benchmarking” significa punto de referencia. Se trata justamente de eso, de buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos con los de la propia organización y, si son útiles para ella, adaptarlos y si es posible mejorarlos.

En cuanto al uso de esta herramienta en la educación universitaria estudios realizados por Kelly (2005) citados por Marciniak (2017) señala que la aplicación de esta comparación interuniversitaria busca permitir que la institución docente seleccionada identifique las mejores prácticas de otras universidades, con tal de conocerlas, aprender de ellas y mejorar la calidad de una acción determinada. Silveira (2015), en tanto, explica el desarrollo de la aplicación del benchmarking en los procesos educativos se debe, por un lado, a la necesidad que tienen las organizaciones universitarias de desarrollar su capacidad para revisar y evaluarse en todos sus niveles y en todas sus funciones, como consecuencia de los diversos cambios ocurridos en los entornos universitarios. También se debe considerar que lo importante del benchmarking es la actitud siempre alerta que debe tener la gerencia educativa, con respecto al entorno. Debe haber un monitoreo continuo de todos los elementos del entorno que puedan afectar, positiva o negativamente, la institución educativa Baltodano & Badilla (2009).

En definitiva, siguiendo a Silveira (2015) el benchmarking universitario, avanza un paso más en el proceso de mejora continua pues busca la calidad de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan, a partir de la realización de evaluaciones comparativas y el aprendizaje

con otras instituciones universitarias u otro tipo de organización que tengan experiencias excelentes. Su categoría interna se puede aplicar a departamentos académicos, escuelas o entre unidades administrativas y de servicios de una universidad

A su vez, en lo que hace referencia a las ventajas del benchmarking en las instituciones de educación superior, Baltodano & Badilla (2009) plantean las siguientes:

- Permite introducir mejoras con bajo costo y poco riesgo. Es cuestión de buscar las mejores ideas y prácticas exitosas en el entorno y compararlas con las de la institución educativa.
- Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos. Otros enfoques, normalmente necesitan más tiempo para producir los cambios y lograr los resultados propuestos.
- Dirige la institución educativa hacia grandes desafíos. Se enfoca hacia desafíos de excelencia, de alto nivel. Es excelente para fijar objetivos en una institución de educación.
- Logra un mejoramiento continuo de la escuela o institución educativa.

### **2.3.- Criterios de evaluación de buenas prácticas en las universidades.**

Para identificar las buenas prácticas realizadas en las universidades, se categorizaron en seis criterios de gestión los cuales son: gestión docente de pregrado, gestión docente de postgrado, gestión administrativa, gestión en vinculación con el medio, gestión académica de facultad

#### **2.3.1.- Gestión Docente de pregrado.**

En todo proceso de innovación, cambio, reforma educativa, el profesorado es uno de los elementos nucleares a considerar, no pudiendo desarrollar una concepción de la educación superior centrada en el logro de las competencias, en el aprendizaje del alumno, en la innovación como medio para alcanzar la calidad y la excelencia, sin incidir de manera clara en el profesorado y en sus competencias según Torello (2011). De acuerdo a lo que plantea este autor en su trabajo “profesor universitario; competencias y formación”, cada uno de los

cambios que se realicen en el contexto de las universidades, obliga a determinar las competencias necesarias que debe poseer el docente universitario para desarrollar adecuadamente las funciones, roles, etc. derivados de este nuevo escenario de actuación profesional; planteándose como tarea ineludible revisar la formación necesaria que debe acreditar el profesor universitario en este nuevo contexto que se está configurando, todo ello a partir del perfil competencial de este profesional.

Por otra parte, siguiendo las conclusiones del informe programa de mejora e innovación de la docencia expuestas por Torello (2011), donde se considera que el docente universitario debe ser un mediador entre el conocimiento y el alumno, un facilitador del aprendizaje, un tutor, un organizador, un orientador y supervisor del trabajo y del aprendizaje discente, entre otros. Al mismo tiempo Torello (2011), señala que no basta tan solo con que el docente cuente con las competencias comunicativas, pedagógicas y curriculares específicas, se deberá incidir y adecuar la formación para que este colectivo adquiera unas más amplias competencias profesionales pedagógicas básicas.

Además, cabe señalar que la literatura señala que la gestión docente, debe incluir un conjunto de tareas que deben ser asumidas con un alto grado de profesionalización, dado a su complejidad y magnitud. Para esto, existe una gran variedad de condicionantes para la gestión docente, dependiendo del tipo de institución, su tamaño, localización, su carácter público o privado, la modalidad preferencial para implementar la docencia (presencial, tradicional, no convencional, o no presencial) y del nivel en que se imparte (pregrado o postgrado). Por otro lado, se debe agregar, de acuerdo al trabajo por CINDA (1990) sobre “Calidad de la docencia universitaria en América Latina y el Caribe”, el cual establece que en la Gestión docente existen al menos siete rubros:

- La gestión del currículo
- La gestión de asuntos estudiantiles
- La gestión del personal docente
- La gestión de los recursos materiales
- La gestión de la información
- La planificación de la función docente, y
- La evaluación global de la función docente

### 2.3.2- Gestión docente postgrado

En cuanto a la gestión docente de postgrado, Manzo Rodríguez (2006) dice que esta se puede definir que esta constituye el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional o de conocimiento y habilidades científicas, en correspondencia con los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran. Su objetivo esencial es contribuir a la elevación de la eficiencia, la calidad y la productividad en el trabajo.

Así mismo, Manzo Rodríguez (2006) en sus estudios sobre la educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano, señalan que uno de los indicadores de calidad universitaria está determinado por la existencia de postgrado y la calidad de sus currículos. A esto, cabe agregar que indican que la educación posgraduada, surge, se desarrolla y perfecciona como una extensión de las carreras universitarias y como una necesidad de perfeccionamiento o especialización de la práctica profesional, pero en realidad debe ser el resultado de procesos avanzados de investigación en función de las necesidades sociales, económicas y culturales de la población, así como de los requerimientos tecnológicos del aparato productivo y del intercambio internacional. Por otra parte, también responde a los intereses individuales de los profesionales.

Además, en el estudio se plantea que la educación de post-grado debe poseer las siguientes funciones:

**Tabla 2: funciones de la educación de postgrado**

<b>Actualización</b>	Posibilita la renovación sistemática de los conocimientos y habilidades profesionales a nivel con los avances y el desarrollo científico.
----------------------	---

<b>Complementación</b>	Posibilita la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades profesionales no recibidos en sus estudios precedentes o adquiridos sin la profundización requerida.
<b>Profundización</b>	Posibilita la obtención de un nivel superior en los conocimientos científico-técnicos y habilidades profesionales en el campo específico de una profesión o de un área concreta de la ciencia y la técnica.

Elaboración propia, en base a Manzo Rodríguez (2006)

De acuerdo a estas funciones y a las necesidades educativas establecidas, los autores plantean, que el proceso docente educativo de la educación de postgrado debe posibilitar:

- Contribuir al fortalecimiento de los sistemas de conocimientos y habilidades de carácter general o específicos, necesarios para el mejor desempeño de determinados áreas propias del ejercicio profesional.
- Tomar un nivel avanzado de profundidad o amplitud de conocimientos y métodos en campos específicos de la actuación profesional.

En relación a la estrategia docente, es necesario que esta incluya:

- Desarrollar las actividades formativas en el espacio donde tiene lugar la producción y los servicios.
- Considerar que la capacitación en el sujeto que aprende, ocurra de manera natural, vinculada a la actividad para el desempeño de sus responsabilidades en el trabajo.
- Estimular que los participantes estén comprometidos en todos los momentos básicos del proceso pedagógico: planificación, preparación realización y evaluación.
- Estimular la ruptura del natural inmovilismo mental que predomina en muchos adultos.
- Partir de modos de actuación profesionales como sistemas íntegros de conocimiento, habilidades, hábitos y actitudes que deben ejecutar los trabajadores, tanto para la elaboración de las estrategias docentes como para la evaluación del desempeño.

### **2.3.3.- Gestión en vinculación con el medio**

En la actualidad resulta oportuno, plantear la relación entre la Universidad-Estado-Sociedad, pues de esta manera se puede evidenciar que la universidad tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, es un auténtico factor de transformación social, y que por lo tanto, según sea el fin que se proponga, ayudará a construir una sociedad con unas determinadas características según Rodríguez & Carvallo (2006).

Asimismo, según Martínez de Carrasquero (2012), señalan que se debe aceptar que hoy en día el trabajo de la universidad va más allá de sus funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión, puede además llegar a influir poderosamente en los modelos y en las orientaciones del desarrollo económico e industrial, social y cultural de las regiones donde está inserta.

En consonancia con lo planteado, Alcántar & Arcos (2004) mencionan que cuando se habla de vinculación, habitualmente se enfatiza a la relación entre las universidades e industrias, comercios y otras empresas de servicios, preferentemente privadas. Esta dimensión se destaca por los procesos de globalización e integración industrial, comercial y financiera. Sin embargo, no deben perderse de vista otras dimensiones igualmente esenciales: las que se refieren al desarrollo social y político, al mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales -como los democráticos y de justicia-, y a la adecuada integración de valores y tradiciones locales con los de otras naciones, constituyendo ricas y novedosas síntesis culturales alejadas de extremos y radicalismos.

Hay que mencionar además, que la literatura señala a la vinculación como un proceso integral que articula las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de las universidades para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico, mediante el desarrollo de acciones y proyectos de beneficio mutuo que contribuyen a su posicionamiento y reconocimiento social. A través de estos proyectos y acciones, las funciones sustantivas de las universidades adquieren contenido relacionado con el trabajo profesional actual, así como relevancia y presencia frente a la sociedad, y al mismo tiempo obtienen información y experiencias necesarias para la formación del recurso humano

y el mejoramiento académico continuo. Por tanto, además de un fenómeno educativo y científico-tecnológico, la vinculación es un fenómeno social y humano, pues es una actividad transformadora e integradora que forma parte del proceso de cambio del siglo XXI según Gould (2001) citado por Alcántar & Arcos (2004).

Como resultado de esto y siguiendo a Rodríguez & Carvallo (2006), la universidad no solo debe interpretar esa demanda social, esa necesidad de mercado, sino que debe ser un factor importante para promover el cambio social y el desarrollo del entorno. La participación de la comunidad educativa universitaria en el logro de metas, debe darse en el marco de ese ejercicio responsable del juicio de los actos y del respeto a la libertad, la ética y la tolerancia dentro de una perspectiva de compromiso y pertinencia institucional.

Desde este punto de vista, el nuevo enfoque de la universidad debe colaborar y velar por entregar solución a los diversos problemas que aquejan a la sociedad. Estos problemas, que deben percibirse a través de la identificación de necesidades sociales, económicas y políticas insatisfechas que requieren soluciones a largo plazo, comprometen la participación de amplios sectores públicos y privados, y sobre todo, nuevos esfuerzos y estilos de cooperación ciudadana según Rodríguez & Carvallo (2006)

Es por esto que, al concebir la universidad como organización responsable de la creación y difusión del conocimiento, como su principal producto, inquieta en el sentido de cómo debe ser administrada y obliga a conocer de ella el criterio de la pertinencia, para comprobar que los objetivos propuestos por la institución corresponden a los requeridos por la sociedad, mencionado por Alcántar & Arcos (2004).

Por otra parte, estar a tono con los nuevos tiempos, la universidad requiere definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma cuyo uno de sus mejores soportes es una comunicación oportuna como eje transformador que le permita, a través de la creación y difusión del conocimiento lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe reinar en la universidad, por la otra, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las instituciones de educación superior, tratando de hacer compatible el discurso con la acción.

#### **2.3.4.- Gestión administrativa universitaria.**

En relación a la gestión administrativa universitaria, uno de los trabajos relevantes en esta materia es el realizado por Escotet (2005), en él se investigan sobre distintas formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria, dando una visión histórica y prospectiva. De este trabajo Escotet (2005) plantea las siguientes conclusiones:

- En lo que concierne al eje de la estructura universitaria, se plantea que en la universidad de hoy en día, las facultades han conformado el eje de dicha estructura y se han constituido en la autoridad colegiada por excelencia. Las facultades, las escuelas, los departamentos, los institutos, las secciones, se organizan básicamente alrededor de los profesores y de los contenidos de las enseñanzas que ellos mismos diseñan, muchas veces de forma individual y aislada. Dicho de otra manera, la universidad hoy en día se centra en el sujeto que enseña, dando paso a un modelo copiado del sistema corporativo privado en donde la educación se centra en el sujeto que administra. Lo anterior, contiene una buena dosis de autoritarismo en perjuicio del propio sujeto que aprende, sea éste estudiante, profesor o administrador. Buena parte de las crisis universitarias tienen como trasfondo estas dicotomías: el conflicto de relación entre el sujeto que enseña y el sujeto que aprende, entre el miembro del *ethos* académico y el miembro del “*ethos* social” y, cómo no, también, entre el sujeto que enseña y el que administra; entre la universidad y la sociedad. En la investigación se plantea la interrogante este *ethos* académico por un *ethos* de aprendizaje y no por un *ethos* administrativo.
  
- En lo que toca a gobernabilidad y legislación, se concluye que a mayores cuerpos legislativos y normativos en las universidades, existe un mayor obstáculo para el proceso de cambio permanente al que está sometida la universidad. Esto debido a que mientras más legislación universitaria, mayor dificultad para la flexibilización, diversificación e innovación de sus estructuras. Dándose el ejemplo de sistemas universitarios con leyes orgánicas del Estado tan pormenorizadas que el margen de

maniobra de la universidad queda reducido a procesos mecánicos de enseñanza-aprendizaje.

- Además se señala, que una legislación universitaria debe ser lo más breve posible, totalmente orientadora, flexible, indicadora y realmente incitadora, si pretende reflejar la propia esencia y las bases filosóficas de toda educación y, como consecuencia, de toda creación.
- Al mismo tiempo, una legislación flexible exige una administración flexible. El papel de la administración, es el de existir para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y creación de la comunidad universitaria. Esta debe poseer las más modernas técnicas de gestión y gerencia con adaptación de modelos que han demostrado su eficacia en otros campos de la administración empresarial o pública y regirse al menos por cuatro criterios en todas sus funciones: el de pertinencia, eficiencia, eficacia y oportunidad.
- Un sistema de administración compartido por la comunidad académica debe cooperar en aquellos programas de gestión que son parte directa del proceso de enseñanza aprendizaje o de investigación, tales como la elaboración y evaluación de proyectos, estudios e investigaciones aplicadas, programas de asistencia técnica a empresas, servicios públicos o comunitarios, calendarios académicos, orientación estudiantil y otros en los que el cuerpo docente y administrativo se necesiten mutuamente.
- Finalmente, en lo relativo a la autoridad universitaria, se indica que esta debe ser compartida en su ejercicio. Constituyendo un diálogo dialéctico que fluye en un plano tridimensional, de abajo arriba, de arriba abajo y de un lado al otro. Resultando ser, finalmente, una relación esférica y no circular. De acuerdo a esto, es fundamental para los líderes o gestores universitarios tener la convicción de que el modo de gobernar una universidad es mediante la búsqueda del consenso, antes que de la imposición.

### **2.3.5.- Gestión Académica Facultad.**

En lo que respecta a la gestión académica de las facultades, Delgado (2007) en su trabajo sobre la gestión universitaria, menciona que la diversificación en la demanda y la gran competitividad crean como necesidad fundamental que cada universidad desarrolle estrategias docentes propias y diferenciadas de las del resto. Para esto, Delgado (2007) plantea la existencia de órganos de gobierno y representaciones más flexibles y eficientes junto con planes estratégicos propios. Esto supone simplificar la actual estructura universitaria, junto con sus órganos de gobierno, lo que trae consigo una mejora en la capacidad de respuesta más acorde a los tiempos cambiantes en los que se vive. En el estudio, se plantea que para lograr estos cambios, las universidades, deben realizar una reducción en el número de sus facultades buscando una dirección de gestión empresarial específica para cada universidad.

En esta misma línea, Aguilar (2015) en una investigación sobre la necesidad de un nuevo modelo de gestión para las universidades públicas, realizada para Universidad de Cuenca, Ecuador. Menciona la importancia de configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión, esto debido a que se observa un elemento generador de conflictos debido a la doble línea de gobierno en las universidades: la departamental y la de facultades o centros. De acuerdo a esto, se señala, que a nivel mundial existe una tendencia a adelgazar la estructura universitaria, entendiendo que una creación inorgánica tanto de unidades como departamentos aislados de instancias medulares como las facultades, no tienen sentido alguno y solo hacen pérdida eficiencia a estas instituciones. Además, se indica que se requiere se requiere en términos de promover la gobernabilidad, generar elementos de eficiencia, liberar a la autoridad máxima de la cotidianidad de la administración, dejándole espacio para ocuparse de los grandes planes universitarios es un vicerrectorado administrativo, lo cual evita la creación superflua de otras instancias con labores académicas que nacen para ese fin y terminan realizando labores administrativas, lo que impide flexibilizar la administración.

Por otra parte, Delgado (2002) menciona que otra de las iniciativas importantes que contribuyen con la mejora de la gestión y el desarrollo de la universidad, es la creación de institutos o centros de investigación que tengan la participación y el trabajo en equipo de varias facultades de forma simultánea, lo que permite el trabajo interdisciplinario. En

consonancia Carvajal (2010), indica que la investigación, sin importar sus múltiples posibilidades (transdisciplinaria, multidisciplinaria, disciplinaria) debe tener su concepción medular vinculada a una o varias facultades, esto permite la participación de estudiantes, de docentes e investigadores con capacidades de integración. De acuerdo a esto, es posible determinar, que la investigación aislada por parte de las facultades es una técnica que debe quedar en el pasado ya que según Carvajal (2010), los problemas fundamentales que enfrenta la humanidad, obligan a estudiarlos como un todo, demandando el concurso de todas las potencialidades del conocimiento humano, y exigiendo enfocarlos como complejos, inseparables y retroalimentados; de tal forma que surge la necesidad de abordar una visión integral e interdisciplinaria para resolverlos, que plantea cambios en la educación y la investigación con nuevos enfoques ínter y transdisciplinarios.

### **2.3.6.- Gestión unidad prestadora de servicios.**

En cuanto a la universidad como unidad prestadora de servicios, Camisón, Gil, & Roca (1999) indican que los estudiantes y otros miembros de interés de las universidades, actualmente, buscan la mejor opción en el mercado de la educación; así pues, en el caso hipotético de que una universidad no cumpla sus promesas, se puede recurrir a los servicios ofrecidos por otra. De acuerdo a esto, mencionan que estas instituciones deben tener una orientación hacia al consumidor como medida para aumentar su competitividad. Además, los autores hacen referencia a la necesidad por parte de las universidades, de conocer la valoración de la calidad de servicio que prestan a sus clientes, desarrollando un proceso de mejora continua, incorporando a su gestión y procesos nuevas maneras de trabajar, más adecuadas y que se acomoden a los tiempos en que estas instituciones se desarrollan.

Por otro lado, los investigadores, manifiestan que el objetivo de estas casas de estudios no solo debe ser otorgar un grado académico, sino también deben velar por el logro de la calidad en la docencia, la investigación y en general la calidad de todos los servicios que presta. Para esto, resulta fundamental, la delimitación de los clientes, usuarios o consumidores de estos servicios. De acuerdo a esto, en la investigación se afirma que los clientes de las universidades se pueden catalogar en: los alumnos como clientes directos y principales, y como clientes indirectos, las distintas organizaciones en dónde estos alumnos se insertan

luego de finalizar sus estudios una vez o a quiénes se dirigen las investigaciones que se realizan y, en un sentido más amplio, la sociedad en general. En cuanto a la catalogación de clientes, De la Fuente, Marzo, & Reyes (2010) proponen los siguientes grupos de clientes: estudiantes, empleadores, organizaciones que contratan a los graduados, personal docente e investigador, sociedad, administración pública, familias, personal administrativo y de servicios, donantes y/o patrocinadores y otros grupos (proveedores, futuros estudiantes, etc.).

Ahora bien, en cuanto al servicio prestado en las universidades, Pedraja-Rejas, Araneda-Guirriman, & Rodríguez<sup>1</sup> (2011) exponen que, hoy en día la competitividad en el medio académico se traduce en más opciones disponibles para los estudiantes. Esto hace que las instituciones educacionales estén permanentemente preocupadas de atraer y retener a los estudiantes. Siendo la calidad en el servicio un mecanismo clave para la atracción y retención de alumnos.

De acuerdo a esto, los autores también destacan que la calidad en la Educación Superior es fenómeno complejo y multifacético. Ya que como expresan, cada uno de los actores involucrados en la Educación Superior tiene una mirada particular de la calidad de la educación (gobierno, estudiantes, personal académico) dependiendo ésta, de las propias expectativas de cada uno de ellos. Por lo tanto, es fundamental para mejorar la calidad de los servicios hacia los clientes, conocer y comprender sus necesidades.

#### **2.4.- Desafíos de la Gestión Universitaria.**

En relación a los desafíos que debe enfrentar la gestión de las universidades en el siglo XXI, citado por Gasca-Pliego & Olvera-García (2011) se plantea que el contexto actual de globalización mundial y con un modelo educativo neoliberal remodelando la misión de las universidades, volviéndolas cada vez más instituciones terciarias para el entrenamiento profesional y cada vez menos universidades en el sentido del saber para transformar, hacer ciencia y socializar a favor de una identidad ciudadana crítica. Por ello es necesario dotar de un sentido más amplio a la función social de la universidad como instituciones al servicio de lo que es pertinente para el individuo y para la sociedad en general según Gasca-Pliego & Olvera-García (2011).

En este sentido, Garbanzo & Romero (2008) en un trabajo centrado en las universidades centro-americanas sobre desafíos y problemáticas de la gestión universitaria en el sistema de la educación superior pública, hacen alusión a que este sistema de educación, dado a su naturaleza social caracterizada por altos niveles de complejidad, debe velar porque su gestión universitaria esté preocupada por construir nuevos e innovadores escenarios. Esperando que los nuevos espacios colaboren con el mejoramiento y transformaciones sociales necesarias en la construcción y desarrollo de los adecuados niveles de vida, de quienes integran los distintos contextos sociales y brindar posibilidades para un mayor bienestar social, principios democráticos, igualdad de oportunidades e inclusión en los distintos sectores integran la sociedad.

Además, Garbanzo & Romero (2008) plantean que dentro de estos desafíos que expone a la gestión universitaria a variados y complejos problemas se encuentran:

- Implementar adecuados mecanismos evaluación.
- Autoevaluación.
- Estructuras transparentes de rendición de cuentas.
- Procesos de acreditación.
- Fortalecimiento de la internacionalización educativa que permita la movilidad académica de estudiantes y profesores.
- Desarrollo de los posgrados.
- Mejoramiento de la calidad docente.
- Formación de recurso humano de alto nivel.
- Trabajo corporativo en redes.
- Movilidad estudiantil.
- Intercambio académico.
- Nuevos procesos de producción.
- Transferencia y pertinencia social del conocimiento.
- Capacidad gerencial para administrar la contracción financiera.
- Expansionismo educativo.

Por otra parte, Donini & Donini (2003) señalan que las políticas que se implementen y los estilos de gestión que se ejerzan tienen que llevar a cabo “la transformación y la renovación

más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas”. Además, Donini & Donini (2003) concluye que “el futuro de las naciones democráticas y productivas le pertenece a las ‘universidades del conocimiento’ crítico, práctico, científico, profesional, humanista, poético y tecnológico, no a las fábricas de diplomas devaluados, para individuos cuya imaginación de un mundo mejor esté censurada”. De lo anterior, se puede concluir que la gestión de las Instituciones de Educación superior no sólo debe enfocarse en la mera formación de individuos con un perfil adecuado para el mercado laboral, sino en la formación de profesionales integrales capaces de poder encontrar solución a las problemáticas que aquejan al mundo actualmente.

A su vez, (Vallaey, 2010) citado por Valle Chirinos Araque & Pérez Peralta (2016) considera a la responsabilidad social universitaria (RSU), como otro elemento importante a tener en cuenta en la Gestión de las universidades. Señalando que la Responsabilidad Social es ante todo: un deber ético de internalizar las externalidades, una obligación moral y epistemológica de ya no limitar la problemática de la gestión organizacional a la mera administración de los procesos internos. También hay que considerar los impactos colaterales internos y externos de dicha gestión, para la sostenibilidad tanto de la organización como de su entorno, sabiendo la gran dificultad que significa en cuanto a la posibilidad de diagnosticar y medir dichos impactos, para poder gestionarlos de verdad. Ahora bien, el autor plantea que al aplicar el concepto a la universidad, se podría decir que:

“La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante cuatro procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos responsables y solidarios; Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un Desarrollo más humano y sostenible”.

Ahora bien, en la investigación se plantean al menos 4 políticas articuladas para la promoción de la RSU, que cada Universidad debe formular en programas específicos, en vista a sus propias características y visión institucional:

- Una Calidad de vida institucional ejemplar (laboral y medioambiental), al promover comportamientos éticos, democráticos y medioambientalmente adecuados para tener un “Campus Responsable” y congruente con los valores declarados de la Universidad.
- Una Formación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar del desarrollo humano sostenible de su sociedad (mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados con la solución de problemas sociales, Aprendizaje-Servicio, etc.).
- Una Gestión social del conocimiento capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento, y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente (selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad, con métodos de investigación participativos y democráticamente elaborados).
- Una Participación social solidaria y eficiente (creación de conocimientos y procesos participativos con comunidades para la solución de problemas urgentes de la agenda social del Desarrollo, proyectos sociales y medioambientales, Comunidades de Aprendizaje mutuo para el Desarrollo, creación de nuevas redes de Capital Social para la toma de decisión ilustrada a favor del Desarrollo Humano Sostenible, etc.).

Por otra parte, con respecto a los desafíos estratégicos de las IES (Llinàs-Audet, Giroto, & Parellada, 2011), en una monografía llamada “De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria”, señalan que la gestión estratégica de las universidades pasó a ser un tema importante, debido al constante aumento de la complejidad de sus organizaciones, complejidad que es explicada por el cambio en la demanda ya sea de conocimientos o de plazas, teniendo que responder a requerimientos del entorno tanto científico y tecnológico, como económico y social.

En la publicación se argumenta que las universidades a través de los años pasaron de un modelo vertical a una matricial. Este primer modelo, tiene como unidad básica a la cátedra, y su agrupación temática, organizativamente hablando, es la facultad. El objetivo de este modelo institucional era asegurar la existencia de una secuencia lineal de las asignaturas que configuraban un título, y su gestión se delegaba en las facultades. El segundo modelo, supone un nuevo tipo de organización, caracterizado por la creación de departamentos con funciones específicas diferentes de las facultades. Donde las facultades aseguran el cumplimiento del plan de estudios, y los departamentos la actividad investigadora y todo lo relacionado con la producción del conocimiento. A continuación, se presentan algunas de los elementos importantes destacables en dicha publicación:

- La universidad matricial requiere un cambio cultural en sus diferentes colectivos y requiere diferente organización y más gestión. Si el cambio cultural no se ha operado, los conflictos entre docentes a la antigua usanza, los nuevos docentes-investigadores y los gestores son comunes.
- A la universidad moderna requiere un diseño organizativo adaptado a una gestión profesional y a un sistema de información.
- La universidad moderna dispone de una manera natural de tres de los cuatro elementos imprescindibles de la alta gestión. La distribución de tareas, la capacidad de gestionar, y un sistema de información que indique cómo funcionan las cosas.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

### **3.1- Metodología de Análisis**

La metodología empleada en esta investigación se realizará gracias a un estudio cuantitativo, dicho estudio se llevó a cabo mediante el uso y traspaso de información cualitativa presente en el repositorio UPC Telescopi situados en la página web (<https://telescopi.upc.edu/buenas-practicass/buscar-buenas-practicass>). Una vez extraídos los documentos de la Red Telescopi se procede a utilizar el software Atlas.ti 7.5.4, donde ofrece una herramienta denominada *Lista de Palabras* que facilita el conteo de la frecuencia con la que aparecen las palabras que componen los informes extraídos.

### **3.2- Objetivo de Estudio**

El objeto de estudio son 133 reportes de buenas prácticas universitarias (véase anexo 1), desarrollados entre los años 2001 y 2016, por 54 universidades de Latinoamérica y Europa adscritas a la Red Telescopi. A continuación se presenta el detalle de las instituciones a la red mencionada

### **3.3- Determinación de la muestra**

Para el cálculo de la muestra se definió según la información entregada por la Red Telescopi UPC, el repositorio de buenas prácticas cuenta con un total de 133 publicaciones de experiencia sobre dirección y gestión universitaria desarrolladas con éxito.

### **3.4- Tabulación**

La tabulación de la muestra se realizó a partir de la creación de una base de datos construida con el programa computacional Microsoft Excel 2013 (véase anexo 2), en el cual se introdujeron todas las publicaciones de experiencia de buenas prácticas extraídas desde el repositorio de la Red Telescopi, las que luego fueron clasificarlas de acuerdo a universidad de procedencia, país de origen, institución privada o pública, año de ejecución, estado de

desarrollo (implementada y finalizada), palabras más frecuentes y finalmente según los siguientes criterios de gestión que se determinaron:

- Gestión docente de pregrado,
- Gestión docente postgrado,
- Gestión en vinculación con el medio
- Gestión académica facultad,
- Unidad prestadora de servicios
- Gestión administrativa universitaria

Luego de esto, se aplicó un análisis de red semántica, desarrollado gracias al programa Atlas.ti 7.5.4, herramienta que permite extraer y sintetizar la cantidad de palabras frecuentemente utilizadas dentro de total de las 133 publicaciones. Esto permitió analizar, cada uno de los reportes extraídos, otorgando la posibilidad de establecer y relacionar conexiones de información vinculando conceptos en común asociados a las buenas prácticas en gestión universitaria.

### **3.5- Análisis de datos**

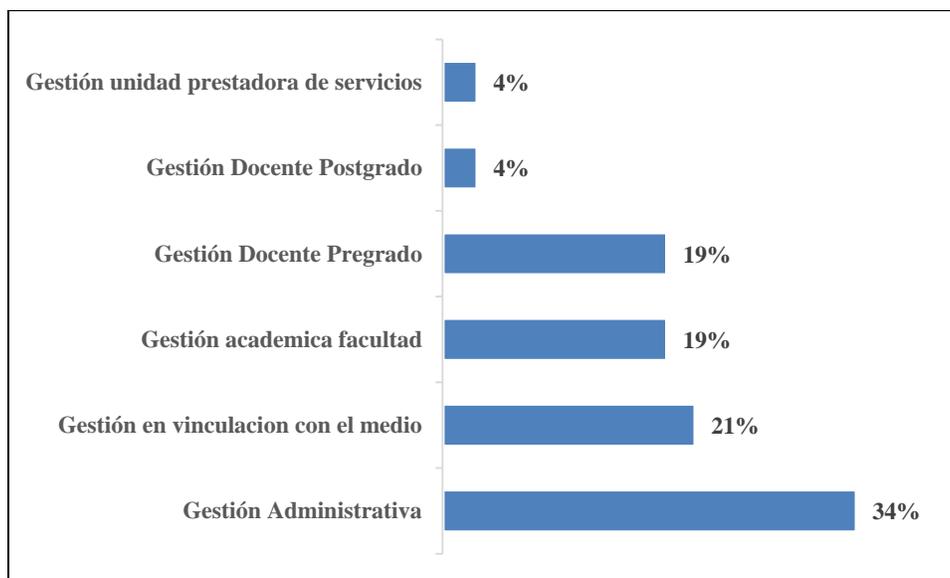
El análisis de datos se realizó mediante el programa Atlas.ti 7.5.4 a través de una técnica de análisis de contenido permitiendo contar la frecuencia de los términos de las 133 publicaciones. Este método de investigación permitió sistematizar contenidos de los informes de buenas prácticas desarrollados por las instituciones educativas involucradas, esta técnica cuantitativa de investigación, facilitó la identificación de aquellos términos más relevantes y frecuentes existentes en cada uno de los reportes que fueron el objeto de este estudio.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS**

#### 4.1- Criterios de gestión

En relación a los seis criterios de gestión establecidos en esta investigación y luego de analizar los 133 documentos pertenecientes al banco de experiencias de buenas prácticas, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico 1: distribución de los criterios de gestión a nivel global**

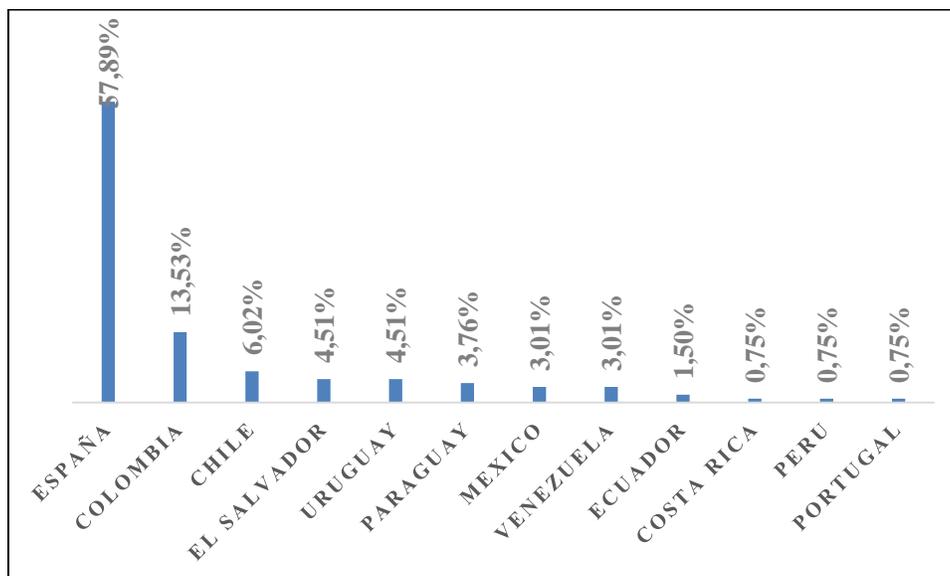


Fuente: elaboración propia

El grafico muestra que de un total de 133 informes de buenas prácticas obtenidos, 34% representa el criterio de gestión administrativa, 21% representa el criterio de gestión en vinculación con el medio, un 19% representa el criterio de gestión académica facultad, 19% representa el criterio de gestión docente de pregrado, 4% representa el criterio de gestión docente de postgrado, el 4% representa el criterio de gestión unidad prestadora de servicios.

## 4.2- Países adscritos a la Red Telescopi

**Grafico 2: distribución de los informes de buenas prácticas por país**



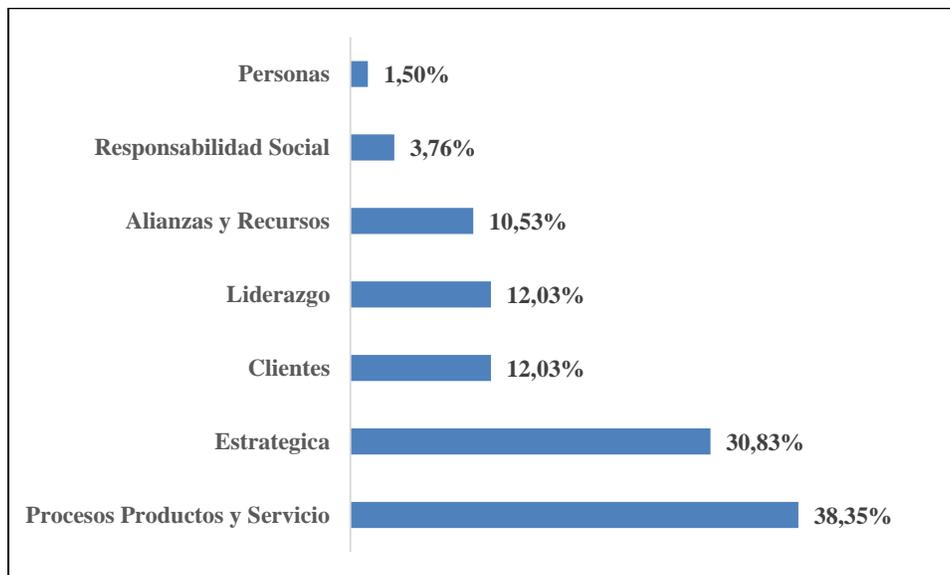
Fuente: elaboración propia

De la muestra analizada, es posible establecer que de un total de 133 informes presentes en el repositorio de la red: el 57,89% pertenece a universidades españolas, el 13,53% representa a universidades de Colombia, el 6,02% viene dado por universidades de Chile, el 4,51% representa informes pertenecientes a las universidades de El Salvador, 4,51% que también tienen universidades uruguayas, seguido con un 3,76% de informes entregados por universidades paraguayas, con un 3,01% aparecen los reportes desarrollados por universidades mexicanas y venezolanas, ya en un menor grado aparecen universidades ecuatorianas con un 1,05%, finalmente, con un 0,75% aparecen universidades Costa Rica, Perú y Portugal respectivamente.

### 4.3- Criterios de Excelencia

En cuanto a los criterios de excelencia, estos son establecidos por la Red Telescopi, que se rige bajo el modelo de gestión europeo EFQM, categorizándose de la siguiente manera: personas, responsabilidad social, alianzas y recursos, liderazgo, clientes, estratégica y procesos productos y servicios, los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico 3: distribución de los criterios de excelencia**



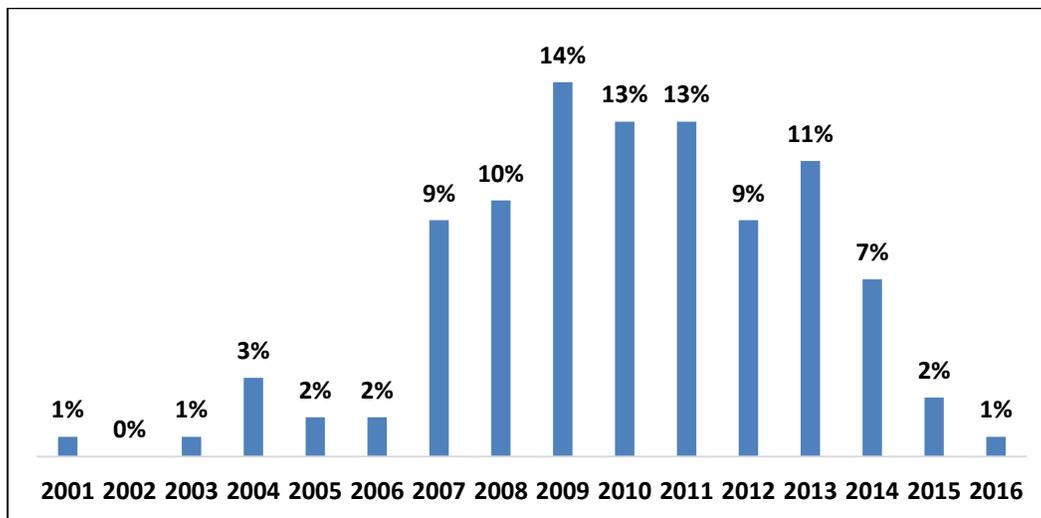
Fuente: elaboración propia

Con respecto al universo total de la muestra, se obtiene que un 38,35% obedece al criterio de procesos, productos y servicios, en segundo lugar aparece el criterio de estrategia el cual posee un 30,83% de participación, desde más atrás con un 12,03% aparece el criterio de clientes, misma cantidad que ostenta el liderazgo, mientras que las alianzas y recursos poseen un 10,53%. Finalmente los criterios de responsabilidad social y personas reflejan un 3,76% y 1,50% de participación respectivamente

#### 4.4- Análisis por año de intervención.

Analizar los años de intervención entrega información con respecto a la evolución que ha tenido la incorporación de buenas prácticas en las universidades. Brindando información, sobre la situación actual en esta materia, permitiendo ver si las casas de estudio siguen trabajando en este ámbito o se han dejado de lado a medida que avanzan los años.

**Gráfico 4: años de intervención de las buenas prácticas**



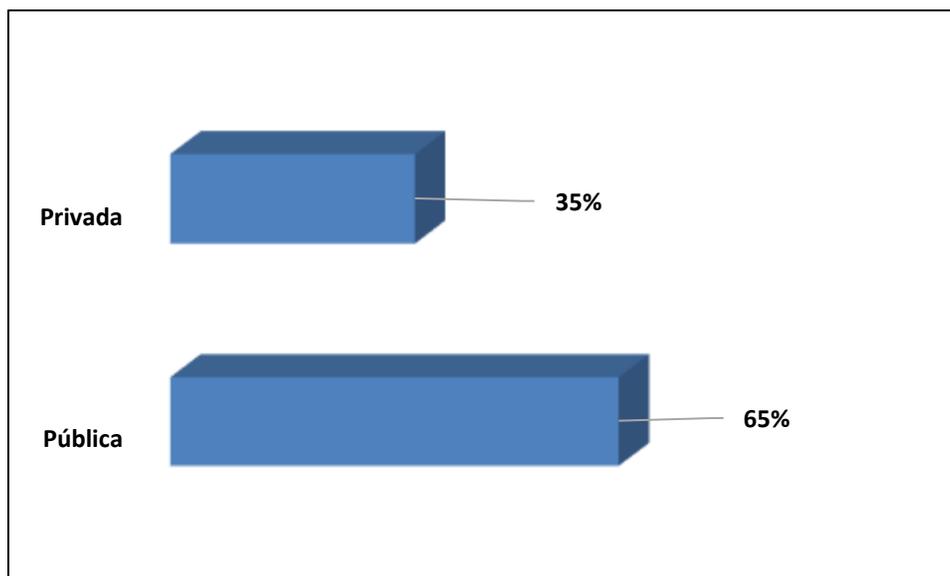
Fuente: elaboración propia

De este gráfico se desprende que los primeros cinco años (2001-2006), se registró un lento crecimiento en el desarrollo y reporte de buenas prácticas de las universidades adscritas, con cifras que pasaron de un 1% para el período 2001 a un 2% el año 2006, cuyo punto más alto para este período fue el año 2003 con un 3%. A partir del año 2007, comenzó a registrarse un rápido incremento en el desarrollo de este tipo de prácticas, durante ese año las cifras aumentaron a un 9%, cifras que incrementaron a un 10% el siguiente período, para llegar a un 14% el año 2009. Desde el año 2010 en adelante, comenzó a ocurrir un descenso registrándose para tal periodo un 13% de reportes en el repositorio, misma cantidad que fue observada durante el 2011. Los años 2012-13-14 y 15 presentaron cifras del 9%; 11%, 7% y 2 % respectivamente, para terminar el año 2016 con un 1%.

#### 4.5- Clasificación por tipo de universidad.

De lo datos extraídos (véase anexo 4), en lo que respecta al tipo de institución según su propiedad (Público/privado), el análisis detalla lo siguiente:

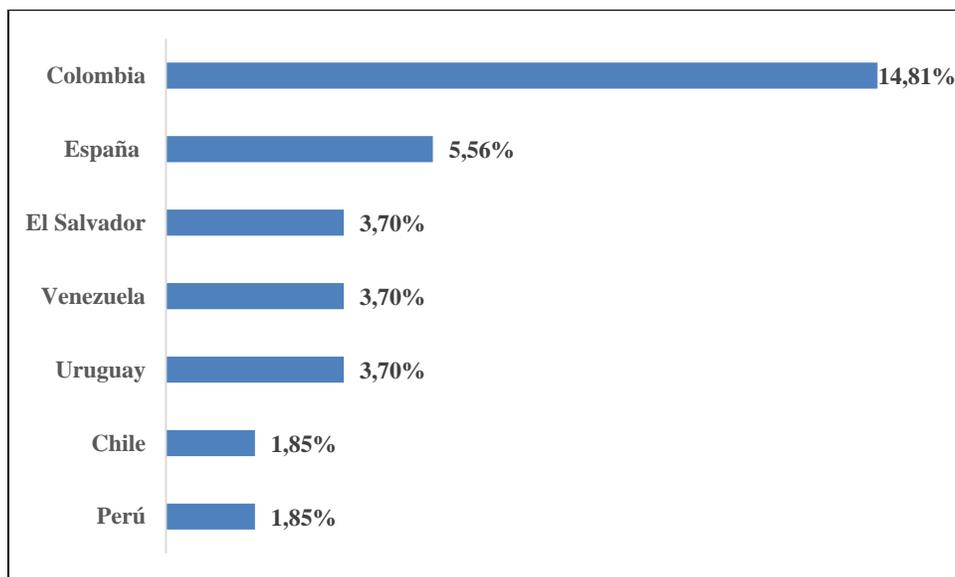
**Gráfico 5: tipo de titularidad de las universidades**



Fuente: elaboración propia

Según el gráfico, se indica que del total de 54 universidades adscritas a la Red, las buenas prácticas evidenciadas, un 35% (19) corresponden a instituciones del sector privado, mientras que el 65% (35) restante pertenece al sector público.

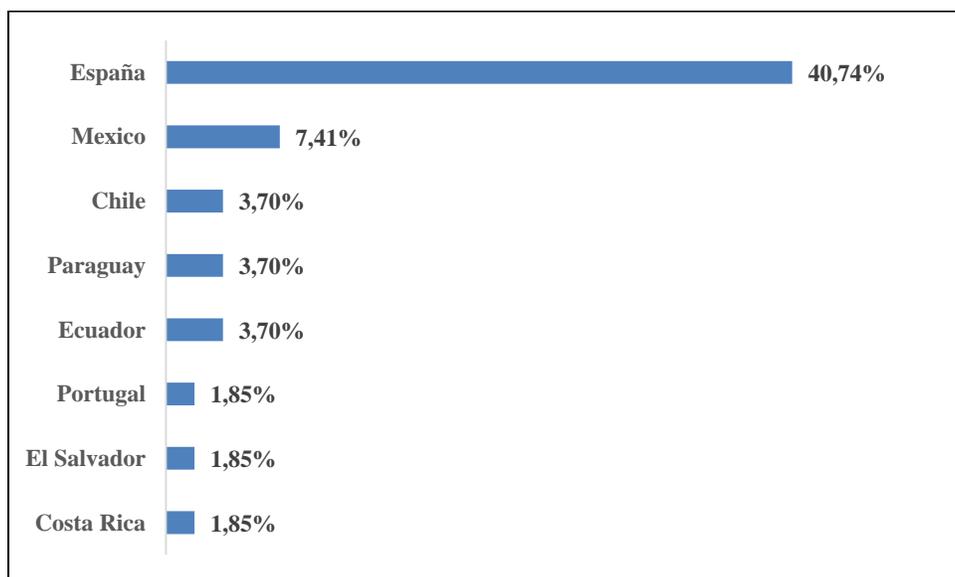
**Gráfico 6: países donde se distribuyen las universidades privadas**



Fuente: elaboración propia

En los países donde participan las universidades privadas se destacan en primer lugar Colombia con un 14,81%, en segundo lugar España con un 5,56%, seguido por el tercer lugar que comparten El Salvador, Venezuela y Uruguay con igual cifra correspondiente al 3,70% y en último lugar se encuentran los países de Perú y Chile representados por el 1,85% de las 54 universidades adscritas.

**Gráfico 7: países donde se distribuyen las universidades públicas**



Fuente: elaboración propia

Por otro lado en los países donde participan las universidades públicas se destacan en primer lugar España ocupando un 40,74%, en segundo lugar México con un 7,41%, seguido por el tercer lugar que comparten Chile, Ecuador y Paraguay con igual cifra correspondiente al 3,70% y en último lugar se encuentran los países de Portugal, El Salvador y Costa Rica representados por el 1,85% de las 54 universidades adscritas.

#### **4.6- Relación criterio de gestión y titularidad de la universidad.**

En lo que se refiere a la relación entre la titularidad de la universidad y los criterios de gestión abordados en el análisis se detalló lo siguiente:

**Tabla 3: relación criterio de gestión y titularidad de la universidad**

Criterios de gestión	Universidad Pública		Univerisdad Privada	
	n°	%	n°	%
Gestión Administrativa	34	25,56%	11	8,27%
Gestión en vinculacion con el medio	19	14,29%	9	6,77%
Gestión academica facultad	13	9,77%	11	8,27%
Gestión Docente Pregrado	15	11,28%	11	8,27%
Gestión Docente Postgrado	2	1,50%	3	2,26%
Gestión unidad prestadora de servicios	5	3,76%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>66,17%</b>	<b>45</b>	<b>33,83%</b>

Fuente: elaboración propia

En lo referido a las universidades del sector público, el análisis determino que un 25,56% centra sus actividades en la gestión administrativa, un 14,29% lo hace en la Gestión de vinculación con el medio, un 9,77% en la gestión académica facultad, el 11,28% se enfoca en la gestión docente de pregrado, la gestión docente de postgrado posee un 1,50% de participación, y finalmente la gestión unidad prestadora de servicios ocupa un 3,76% de las actividades de las instituciones públicas.

Por otro lado, en relación a las universidades privadas, el análisis arrojó que un 8,27% centra sus actividades en la gestión administrativa, un 6,77% lo hace en la gestión de vinculación con el medio, un 8,77% en la gestión académica facultad, cifra que es compartida por la

gestión docente de pregrado, mientras que la gestión docente de postgrado posee un 2,27% de participación, y la gestión unidad prestadora de servicios muestra un 0% de participación en las instituciones de este sector.

#### 4.7- Buenas prácticas en Latinoamérica y Europa

Las buenas prácticas presentes en América latina y Europa están representada de la siguiente manera:

**Tabla 4: criterios de gestión en América Latina y Europa**

BUENAS PRÁCTICAS	América		Europa	
	Nº	%	Nº	%
Gestión Administrativa	16	12,03%	29	21,80%
Gestión en vinculación con el medio	11	8,27%	17	12,78%
Gestión académica facultad	15	11,28%	9	6,77%
Gestión Docente Pregrado	10	7,52%	16	12,03%
Gestión Docente Postgrado	3	2,26%	2	1,50%
Gestión unidad prestadora de servicios	5	3,76%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>45,11%</b>	<b>73</b>	<b>54,89%</b>

Fuente: elaboración propia

En lo que refiere a las buenas prácticas, en América Latina, se observa un 45,11% en contraste al 54,89% que muestra Europa, lo cual denota que tiene un elevado porcentaje de buenas prácticas sobre américa, algunos criterios de gestión en que se destaca Europa sobre américa son: gestión administrativa con un 21,80%, gestión vinculación con el medio con un 12,78%, gestión docente de pregrado representado con un 12,03%. Presenta una amplia superioridad respecto a América. Es verdad que a nivel europeo se presentan variaciones









**Gráfico 12: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión docente de postgrado**



Fuente: elaboración propia

En este caso al aparecer todos los conceptos en un mismo nivel de recurrencia, entrega la información fundamental sobre la gestión docente postgrado, pues se entiende entonces, que todos estos conceptos son fundamentales para que la gestión docente en pregrado se realice de tal manera que esta se considere aceptable dentro de las buenas prácticas dentro de las IES.

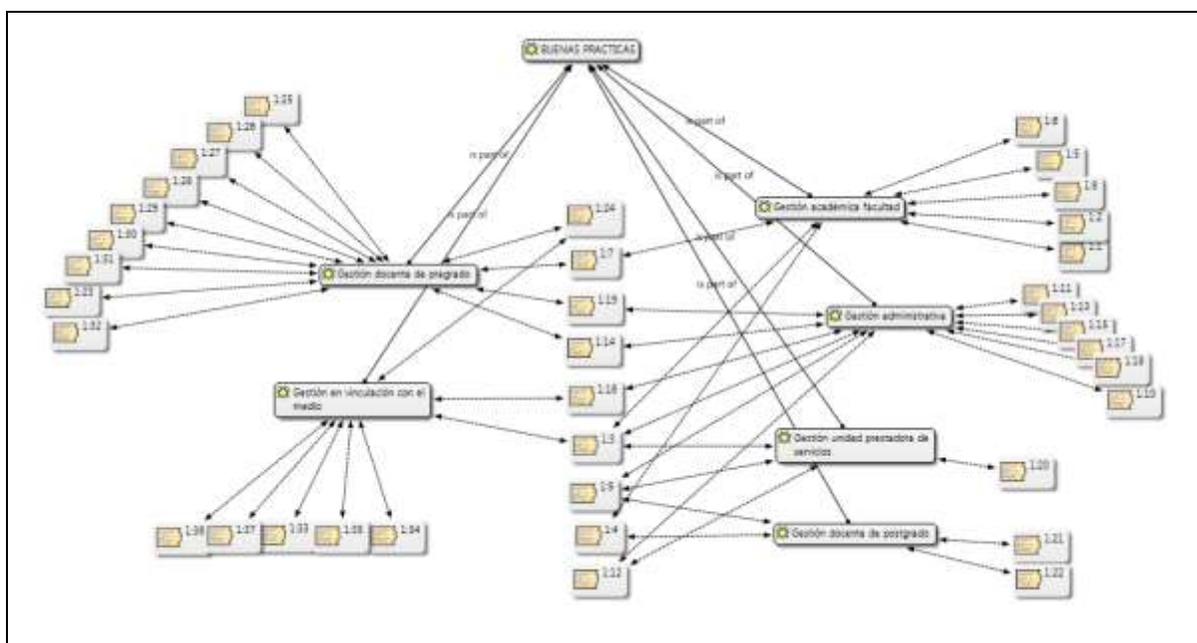
**Gráfico 13: nube de palabras de frecuencias en grupo de gestión unidad prestadora de servicios**



Fuente: elaboración propia

La universidad se muestra como el eje principal según el programa Atlas.ti, , en un segundo nivel se sitúan los niveles de calidad y servicios, y en un tercer nivel el de gestión, lo cual sitúa estos tres conceptos como fundamentales para comprender las buenas prácticas en la universidad como grupo de gestión en la unidad prestadora de servicio, dada la recurrencia señalada, se extrae entonces un reconocimiento a la Universidad como ente prestador de servicios, focalizado en que este sea de calidad, por tanto se puede entender también que el ámbito de la gestión universitaria es fundamental para el cumplimiento de lo anterior.

**Gráfico 14: codificación de las literatura en buenas prácticas universitarias.**



Fuente: elaboración propia

Con respecto a las buenas prácticas universitarias se codificaron con el programa Atlas.ti, los documentos extraídos de la Red Telescopi, donde se identificaron y seleccionaron los fragmentos significativos también denominados como citas, y la cantidad de literatura extraída. En la confección de este mapa se categorizaron los seis criterios de gestión estudiados. Como resultado de este análisis se establece una conexión entre los criterios de gestión, algunas de las más destacadas se dan en gestión administrativa debido a que existe una fuerte influencia por sobre los otros criterios de gestión, por lo cual da a entender que las universidades centran sus recursos en mejorar los procesos de gestión administrativos

internos. Por otro lado los criterios de gestión menos interconectados son gestión en vinculación con el medio, gestión unidad prestadora de servicios y gestión docencia de postgrado, esto se debe a que la literatura existente en Telescopi, no entrega documentos en los cuales sus contenidos tengan estrecha relación con los demás criterios.

## **Conclusión**

Para finalizar este estudio, se puede concluir que las buenas prácticas son experiencias de trabajos desarrollados en distintos ámbitos y que cuentan con buenos resultados, orientándose a soluciones concretas y efectivas que posibilitan un mejor desempeño de las personas u organizaciones. La universidad, como organización, no es ajena a las buenas prácticas, aunque su implementación ha sido una novedad del nuevo milenio,

En el plano educativo se ha convertido en un elemento necesario debido, principalmente a que las universidades, y sus gobiernos, están propensos a sufrir la volatilidad de un entorno cada vez más cambiante y turbulento, el cual origina efectos en casi todas las esferas de la vida como: las macro-políticas sociales, económicas y culturales. Dichos cambios obligan a las IES a incorporar y generar políticas, estrategias y prácticas que les permitan gozar de mayor eficiencia, adaptabilidad, competitividad y capacidad de respuesta ante un público cada vez más cambiante y exigente. Asumiendo, un nuevo rol como universidad caracterizado por búsqueda constante de comunicación con cada uno de los elementos de su entorno, la pertinencia, el impacto y la optimización.

Pese a que los estudios en esta materia, son aún escasos, la literatura sobre gestión organizacional, sostiene que al igual que en los demás planos de aplicación, las buenas prácticas en las universidades deben estar sujetas a mecanismos de evaluación que permitan analizar y comparar los resultados de las actividades llevadas a cabo. Para tal evaluación, se sostiene que se debe establecer una serie de criterios o tópicos, con el fin de agrupar este tipo de iniciativas bajo parámetros que sean comunes y de esta manera realizar un análisis más óptimo.

De acuerdo a los criterios usados en esta investigación, se determinó que la mayor parte de las universidades centra sus actividades en mejorar o fortalecer la gestión administrativa, lo

cual manifiesta una tendencia, por parte de las casas de estudios en mejorar sus procesos internos. El segundo criterio en preponderancia, con un 21,05% de participación, fue el de vinculación con el medio, lo que refleja cierta preocupación por las instituciones por mantener una relación responsable con el entorno del cual forma parte.

Al analizar universidades latinoamericanas y europeas por separado, se observó que, para ambos casos, la tendencia por preferir la gestión administrativa se mantiene, en primer lugar. Dicho fenómeno, se replicó cuando se analizó las instituciones públicas y privadas de forma separada. En síntesis, se puede determinar la preocupación de las casas de estudio por mejorar y fortalecer su eficiencia administrativa, por sobre otros criterios, como la vinculación con su entorno, la investigación, el desarrollo de los docentes, entre otros.

Finalmente, el análisis permite que otras instituciones puedan ver en qué áreas desarrollan o enfocan el desarrollo de buenas prácticas, universidades con similares características, de tal manera de replicar estos ejemplos. Por otro lado, también permitirá a las mismas organizaciones objetos del estudio, comprender que áreas están siendo dejadas de lado y desarrollar actividades que permitan integrar aquellos criterios que no estaban siendo tomados en cuenta con el fin de desarrollar un crecimiento más integral.

Por otra parte, el análisis da pie para desarrollar otro tipo de investigaciones en esta materia, como por ejemplo analizar el impacto que tienen las buenas prácticas desarrolladas en la comunidad, o el nivel de repercusión que tienen sobre las mismas universidades tanto en sus procesos administrativos internos como en aquellos procesos que se vinculan con el medio en el cual está inserta, también es interesante desarrollar una investigación cuantitativa sobre las tendencias en gestión desarrolladas tanto por las universidades públicas y privadas de Chile o Latinoamérica.

## Referencias

1. Aguilar F., V. G. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. *Anales. Revista de la Universidad de Cuenca / Tomo 57 / Cuenca*, pp. 41-51.
2. Alcántar Enríquez, V., & Arcos Vega, J. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1), 0.
3. Baltodano Zuñiga, V. J., & Badilla Alvarado, A. R. (Diciembre 2009). Aportes de la administración oderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica, Educare Vol. XIII, N°2*, pp. 147-158.
4. Blanco Hernández, I., & Quesada Ibargüen, V. (2008). *La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión*. Universidad de Cartagena, Colombia.
5. Boxwell, R. J. (2008). *Benchmarking para Competir con Ventaja*. San Salvador: Universidad Don Bosco.
6. Camisón, C., Gil, M., & Roca, V. (1999). Hacia modelos de calidad de servicio orientados al cliente en las universidades públicas:el caso de la universitat jaume i. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, N° 2*, pp. 69-92.
7. Carvajal, Y. (2010). Interdisciplinariedad: Desafío para la educación superior y la investigación. *Revista Luna Azul ISSN 1909-2474, No. 31*, pp. 156-169.
8. Cinda, C. I. (1990). *Calidad de la docencia universitaria en america latina y el caribe*. Santiago, Chile: Alfabet Impresores Lira 140.
9. De Donini, A., & Donini, A. (2003). *La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas*. Belgrano, Argentina: Documento de Trabajo N°107, Universidad de Belgrano.

10. De la Fuente, H., Marzo, M., & Reyes, M. (2010). Análisis de la satisfacción universitaria en la facultad de ingeniería de la universidad de Talca. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 3, pp. 350-363.
11. Delgado, L. F. (2007). *La gestión universitaria*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
12. Duque Oliva, J. E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, pp. 25-41.
13. Escotet, M. Á. (2005). Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva. *Perfiles educativos*, 27(107), pp. 134-148.
14. Escudero, J. M. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. *Profesorado*, pp. 108-109.
15. Garbanzo Vargas, G. M. (2008). Calidad y equidad de la educación superior pública. Aspectos por considerar en su interpretación. *Revista Educación* 31(2), pp. 11-27.
16. Gasca Pliego, E., & Olvera García, J. C. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia*, 18(56), pp. 37-58.
17. Jerí Rodríguez, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Educación Vol. XVII, N° 33*, pp. 31.
18. Llinás Audet, X., Giroto, M., & Parellada, F. S. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, pp. 33-54.
19. Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. *EDUCAR*, vol 53, núm 1, 2017, pp. 171-207.

20. Martínez de Carrasquero, C. (2012). Responsabilidad social universitaria-transferencia tecnológica en su vinculación con el entorno social. *Opción*, 28 (68), pp. 351-366.
21. Mas-Torelló, Ó., & Olmos-Rueda, P. (2016). El profesor universitario en el espacio europeo de educación superior. La autopercepción de sus competencias docentes actuales y orientaciones para su formación pedagógica. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, pp. 437-470.
22. Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia Año 14. N° 47 Universidad del Zulia*, pp. 392-410.
23. Pablos Pons, J., & Jiménez Cortés, R. (2007). Buenas prácticas con TIC apoyadas en las Políticas Educativas: claves conceptuales y derivaciones para la formación en competencias ECTS. *Revista latinoamericana de tecnología educativa Volumen 6 Número 2*.
24. Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L., Araneda Guirriman, C., González-Plitt, M., & Rodríguez Ponce, J. (2011). El impacto del sistema de aseguramiento de la calidad en el servicio de entregado por las universidades privadas en Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), pp. 409-419.
25. Rodríguez, M., Rivera Michelena, L., Natasha & Rodríguez Orozco, C., & Alain, R. (2006). *La educación de posgrado y su repercusión del profesional iberoamericano*. La Habana, Cuba: Educación Medica Superior.
26. Salguero, L. (mayo-agosto, 2008). Gestión docente y generación de espacios organizacionales en las universidades. *Laurus*, vol. 14, núm. 27, pp. 27.
27. Silveira, Cabeza, & Fernández. (2015). Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencias en universidades cubanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 43-64.
28. Valdés, Orozco, de, L., & Castillo. (2011). Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de

Guadalajara. *Sexto Congreso Nacional de Educación Turística CONAET-AMESTUR 2011*, (pág. 6). Monterrey, México.

29. Valdez, A., Orozco, J., De León, A., & Castillo, V. (2011). Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara. (s.f.).
30. Valle Chirinos Araque, Y., & Pérez Peralta, C. M. (2016). La responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista EAN*, (81), pp. 91-110.

## ANEXOS

### Anexo n°1: universidades adscritas a la Red Telescopi

1. Universidad de Valencia	28. Universidad Católica de Manizales
2. Universidad de Burgos	29. Universidad Pontificia Bolivariana
3. Universidad de Oviedo	30. Fundación Universitaria de Cafam
4. Universidad de León	31. Universidad del Rosario
5. Universidad de Cádiz	32. Universidad de Costa Rica
6. Universidad Jaime I	33. Universidad de Guayaquil
7. Universidad Europea de Madrid	34. Escuela Superior Politécnica del Litoral
8. Universidad San Jorge	35. Universidad de Quintana Roo
9. Universidad de Almería	36. Universidad de Guanajuato
10. Universidad de Barcelona	37. Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec
11. Universidad del País Vasco	38. Universidad Autónoma de Coahuila
12. Universidad de Vigo	39. Universidad Nacional de Itapúa
13. Universidad de las Palmas de Gran Canaria	40. Universidad Nacional de Asunción
14. Universidad de Murcia	41. Pontificia Universidad Católica del Perú
15. Universidad Politécnica de Cataluña	42. Universidad Católica del Uruguay
16. Universidad Abierta de Cataluña	43. Universidad ORT Uruguay
17. Universidad Miguel Hernández de Elche	44. Universidad Simón Bolívar
18. Universidad de Santiago de Compostela	45. Universidad Francisco Gavidia
19. Universidad Internacional de Andalucía	46. Universidad Politécnica de El Salvador
20. Universidad de Alcalá	47. Universidad Pedagógica
21. IESE Business School	48. Universidad de Coímbra
22. Universidad de Zaragoza	49. Universidad de Valparaíso
23. Universidad Rovira y Virgili	50. Universidad de Talca
24. Universidad de la Sabana	51. Universidad de Concepción
25. Universidad del Norte	52. Universidad de Jaén
26. Pontificia Universidad Javeriana	53. Universidad de Oriente
27. Universidad Cooperativa de Colombia	54. Universidad de Nacional de Educación a Distancia

Fuente: elaboración propia

**Anexo n°2: Repositorio de buenas prácticas universitarias**

<b>BUENAS PRACTICAS</b>	<b>CRITERIO DE GESTIÓN</b>
“Cardoner, Sentido Javeriano”	Gestión académica facultad
Agenda Académica Anual	Gestión Docente Pregrado
Alianzas estratégicas para el desarrollo regional	Gestión en vinculación con el medio
Análisis de progresión del estudiante: siete informes de desempeño institucional para la gestión en docencia.	Gestión Docente Pregrado
Analíticos de información - Visión 360 grados	Gestión Administrativa
Apoyo informático en procesos de acreditación	Gestión académica facultad
Auditorías de Eficacia y Eficiencia: Informes de Ejecución Presupuestaria	Gestión Administrativa
AUTOEVALUACION DE CARRERAS DE GRADO DENTRO DE UN PROCESO DE GARANTIA DE CALIDAD	Gestión Docente Postgrado
Boletín sobre la Calidad en la Universidad de Burgos (CUBU)	Gestión académica facultad
BUENA PRÁCTICA PARA EL SEGUIMIENTO DEL GRADO EN QUÍMICA DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO 2013	Gestión Docente Pregrado
Buenas Prácticas Consejo Social Universidad de León: Fomento de la Innovación en la Enseñanza	Gestión Docente Pregrado

Buzón de Atención al Usuario	Gestión Administrativa
Buzón UJI: Buzón institucional de consultas, quejas, sugerencias y felicitaciones	Gestión Administrativa
Buzones de sugerencias, reclamos y consultas de la comunidad universitaria relacionados con la gestión institucional	Gestión Administrativa
Campus Saludable	Gestión en vinculación con el medio
CARAPE: Comité de Apoyo al Reconocimiento y Acreditación de los Programas Educativos	Gestión académica facultad
CELAMA: Innovación en la gestión de clientes.	Gestión Administrativa
Centro de Atención al Usuario - CAU	Gestión Administrativa
Certificación de Procesos bajo Norma ISO	Gestión académica facultad
Creación de un SPIN-OFF para la gestión de temas de calidad e innovación universitaria	Gestión académica facultad
Creación, evaluación e implantación de la aplicación informática GDWeb.	Gestión Administrativa
Curso Universidad y Proyecto de Vida: Una estrategia para la integración de los estudiantes de primer ingreso	Gestión Docente Pregrado
Despliegue de Tramitación Electrónica de Procedimientos	Gestión Administrativa
Digitalización de Expedientes Académicos	Gestión Administrativa

Dirección Estratégica del Sistema Dual en Educación Formal de la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE	Gestión Docente Pregrado
Diseño del Modelo de Procesos de la Universidad de Barcelona	Gestión Administrativa
Educa, portal eLearning de la Facultad Politécnica de la UNA	Gestión académica facultad
El Diagnóstico Rápido de Curso (QCD) como Estrategia para Fomentar la Evaluación Formativa de la Docencia	Gestión Docente Pregrado
El proceso de diseño e implementación del Plan Integral de Formación del PAS de la UPV/EHU 2010-2013	Gestión Administrativa
ENCUESTA DE OPINIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	Gestión Docente Postgrado
Encuesta en línea a graduados de la UNA	Gestión Administrativa
Enfoque y Despliegue de la Política y Estrategia de la Universidad de Vigo en el Ámbito de la Gestión	Gestión académica facultad
Estudio de la Emprendeduría en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Análisis cuantitativos y cualitativos	Gestión Docente Postgrado
Estudio del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el P.A.S. de la Universidad de Almería	Gestión Administrativa
Estudios Institucionales sobre los Egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	Gestión Administrativa
Evaluación de Competencias Transversales en Estudiantes de Ingeniería: Assessment Center de Desarrollo ETSE	Gestión académica facultad
Evaluación y mejora del Gobierno en Tecnologías de la Información en la Universidad	Gestión académica unidad prestadora de servicios

Evaluación y seguimiento Plan de Desarrollo Estratégico Institucional PUCV	Gestión Administrativa
Genweb UPC	Gestión Docente Pregrado
Gestión de la Contribución Profesional	Gestión Administrativa
Gestión de la información institucional: el Portal de Estadísticas de la Pontificia Universidad Javeriana – Sede Central	Gestión Administrativa
GESTIÓN DE LA UNIDAD DE LABORATORIOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE FARMACIA DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA	Gestión Docente Pregrado
Gestor de las Encuestas de Satisfacción con las actividades de los Servicios de la UBU (Programa GESSOL)	Gestión académica unidad prestadora de servicios
Hablemos Docencia: Una Alternativa para Reflexionar sobre la Práctica de Aula.	Gestión Docente Pregrado
Herramienta Visual y Sonora Adaptada para Apoyo y Fomento de la Automatrícula por Internet	Gestión académica unidad prestadora de servicios
Herramientas para la Acreditación de Títulos- UMH	Gestión académica facultad
Implantación de un Sistema de Firma de Actas Académicas basado en certificados electrónicos avanzados y DNI-e	Gestión Docente Pregrado
Implantación de un Sistema de Voto Electrónico	Gestión Administrativa
Implantación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de los Servicios y Unidades Administrativas de la Universidad de Jaén (SIGC-SUA)	Gestión académica unidad prestadora de servicios
IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN	Gestión en vinculación con el medio

Implementación de un nuevo sistema de relación con el usuario para los servicios técnicos de una escuela de ingeniería	Gestión académica unidad prestadora de servicios
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN CONTINUA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES EN UNA CARRERA DE GRADO	Gestión Docente Postgrado
INTEGRACIÓN DE USUARIOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS, WEBDESKTOP	Gestión académica facultad
Intercambio Virtual entre estudiantes de Psicología en Latinoamérica	Gestión académica facultad
INTEXTER _UPC: Soporte a la toma de decisiones no estratégicas	Gestión Administrativa
JORNADAS LINK	Gestión en vinculación con el medio
Jornadas Universitarias de la Universidad Católica del Uruguay	Gestión académica facultad
Juegos de la Unidad	Gestión en vinculación con el medio
La Evaluación de la Docencia Universitaria como estrategia para la mejora y la toma de decisiones	Gestión académica facultad
La evaluación de las competencias: la experiencia de la Universidad de Cádiz con el personal de administración y servicios	Gestión Administrativa
La Evaluación Externa como Herramienta para la Mejora Continua en la Implantación de los Programas de Grado	Gestión Docente Pregrado
La marca du Nord como estrategia fundamental de crecimiento y sostenibilidad del programa institucional de becas y apoyo financiero de la Universidad del Norte	Gestión Administrativa
La Planificación Estratégica en la UNIA	Gestión Administrativa

La responsabilidad social universitaria en la Fundación Universitaria Cafam: Una apuesta de formación con sentido social.	Gestión en vinculación con el medio
La sinergia académica como estrategia para la gestión de la formación docente en Educación Superior	Gestión Docente Pregrado
Liderazgo, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Social.	Gestión en vinculación con el medio
Manual de Acogida para Miembros del Consejo Social	Gestión Administrativa
Manual de Preguntas Frecuentes de la Gestión de Gasto del Servicio de Control Interno de la Universidad de Jaén.	Gestión Administrativa
Marca UCM. Una estrategia de transformación total. Evolución de la marca de la Universidad Católica de Manizales UCM, a través del direccionamiento estratégico institucional.	Gestión en vinculación con el medio
Máster Internacional en Gestión Universitaria (MIGU)	Gestión Docente Postgrado
Matrícula por Internet	Gestión Docente Pregrado
Mejora de la gestión en las Divisiones Académicas de la Universidad Simón Bolívar	Gestión académica facultad
Diseño e Implantación de Cinco de los Programas del PLAN AVANTE (Plan de Calidad en el Ámbito de la Gestión)	Gestión Administrativa
Memoria de Responsabilidad Social Universitaria	Gestión en vinculación con el medio
Metodología para el Seguimiento de la Inserción Laboral de los Egresados de la Universidad de Jaén	Gestión en vinculación con el medio
Modelo de Evaluación de Carreras	Gestión académica facultad

Modelo de Responsabilidad Social de la UNIA	Gestión en vinculación con el medio
Nexus24. Comunidades colaborativas en la UPC	Gestión en vinculación con el medio
Normalización de la Atención a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales en la Universidad de Jaén	Gestión Docente Pregrado
Nueva Plataforma para prestación de servicios de carrera y bolsa de empleo.	Gestión en vinculación con el medio
Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya	Gestión en vinculación con el medio
Organización de las calibraciones de los equipos de uso común en los Servicios Científico-Técnicos	Gestión Administrativa
Pacto de Dedicación Del Personal Académico	Gestión Docente Pregrado
Plan de Acción para la Mejora de la Calidad del Profesorado de la UEM: Plan de Formación Docente 2010-2012	Gestión Docente Pregrado
Plan de Acogida	Gestión en vinculación con el medio
Plan de Desarrollo e Innovación Del Personal Docente e Investigador de la Universidad de Cádiz	Gestión Docente Pregrado
Plan de Manejo de Sustancias y Residuos Peligrosos (Programa MATPEL)	Gestión en vinculación con el medio
Plan de Mejora de la Gestión de la Universitat Rovira i Virgili	Gestión Administrativa
PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LAS ESCUELAS	Gestión en vinculación con el medio

Plan Director de Servicios (PDS)	Gestión en vinculación con el medio
Plan Estratégico de Gestión de la UCLM	Gestión Administrativa
Plataforma de formación online Campus Emprendedores de la Universidad Miguel Hernández de Elche	Gestión en vinculación con el medio
Plataforma web GAUSS - UPM. Automatización de los procesos del SGIC	Gestión Administrativa
Portal de Transparencia	Gestión en vinculación con el medio
Portal del Conocimiento IESE Insight	Gestión académica facultad
Premio UEM a la Calidad	Gestión académica facultad
Procedimiento para Registrar y Evaluar las Metas Institucionales	Gestión Administrativa
Proceso de Concordancia	Gestión Administrativa
PROCESO DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL II PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN. HORIZONTE 2020	Gestión Administrativa
PROCESO INSTITUCIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Gestión Administrativa
Programa	Gestión Administrativa
PROGRAMA @URORA PARA LA GESTIÓN DEL DOCUMENTO ELECTRÓNICO	Gestión Administrativa

PROGRAMA DE GESTIÓN DE DESECHOS Y RESIDUOS NO PELIGROSOS	Gestión Administrativa
Programa de Honor Liderazgo y Competitividad	Gestión académica facultad
Programa de Responsabilidad Social Universitaria en la UNA	Gestión en vinculación con el medio
Programa de Salud Bucal Colegio San José	Gestión académica facultad
PROGRAMA ENLACE “Permanencia Estudiantil”	Gestión Docente Pregrado
Programa Piloto para la aplicación del teletrabajo en la Universidad de Zaragoza	Gestión en vinculación con el medio
Proyecto de cooperación interuniversitaria entre cuatro universidades para el desarrollo de un curso en competencias informacionales	Gestión Docente Pregrado
Puesta en Marcha y Desarrollo del Servicio	Gestión en vinculación con el medio
qWebEx: Sistema de digitalización del proceso de gestión de extensión Universitaria	Gestión Administrativa
Recogida de la Satisfacción del Estudiante	Gestión Docente Pregrado
Recursos de Apoyo Académico del CREE, una alternativa para el éxito de la generación UNINORTE	Gestión Docente Pregrado
SALA DE PRENSA 2.0	Gestión en vinculación con el medio
Secretaría Centralizada en el Campus de Las Lagunillas (Secretaría única)	Gestión Administrativa

Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria	Gestión académica facultad
Simulador Web de notas de PAU y de admisión a estudios de Grado	Gestión Docente Pregrado
Sistema de Alerta Temprana para la deserción universitaria (SAT)	Gestión Docente Pregrado
SISTEMA DE CALIDAD DE LA GESTION ACADEMICA EN LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA	Gestión Administrativa
Sistema de Dirección Estratégica	Gestión Administrativa
Sistema de Gestión de la Calidad de la Investigación, Desarrollo e Innovación (SGC I+D+i) de los grupos de investigación	Gestión en vinculación con el medio
Sistema de Información Geográfico (SIG-UCR)	Gestión Administrativa
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL AUTOGESTIONADO	Gestión Administrativa
Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para la observación del entorno	Gestión académica facultad
Sistema Electrónico de Encuestas de la UNIA	Gestión Docente Pregrado
SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA	Gestión Administrativa
THINK TANK DOCENTE	Gestión Docente Pregrado
Tu Donación: Sueños que se hacen realidad	Gestión en vinculación con el medio

UCV – Televisão da Universidade de Coimbra	Gestión en vinculación con el medio
Una práctica exitosa para la mejora de la calidad educativa mediante herramientas virtuales de apoyo	Gestión académica facultad
UNIKUDE: Aplicación para Facilitar la Gestión de los Centros Universitarios	Gestión Administrativa
Universidad Comprometida	Gestión en vinculación con el medio
Valoración que realizan los profesionales del entorno sobre las titulaciones de la UPN	Gestión académica facultad

Fuente: elaboración propia

### Anexo n°3: titularidad de las universidades adscritas a la Red Telescopi

Universidad	Tipo	País
1. Universidad de Valencia	Pública	España
2. Universidad de Burgos	Pública	España
3. Universidad de Oviedo	Pública	España
4. Universidad de Leon	Pública	España
5. Universidad de Cádiz	Pública	España
6. Universidad Jaime I	Pública	España
7. Universidad Europea de Madrid	Privada	España
8. Universidad San Jorge	Privada	España
9. Universidad de Almería	Pública	España
10. Universidad de Barcelona	Pública	España
11. Universidad del País Vasco	Pública	España
12. Universidad de Vigo	Pública	España
13. Universidad de las Palmas de Gran Canaria	Pública	España

14. Universidad de Murcia	Pública	España
15. Universidad Politécnica de Cataluña	Pública	España
16. Universidad Abierta de Cataluña	Pública	España
17. Universidad Miguel Hernández de Elche	Pública	España
18. Universidad de Santiago de Compostela	Pública	España
19. Universidad Internacional de Andalucía	Pública	España
20. Universidad de Alcalá	Pública	España
21. IESE Business School	Privada	España
22. Universidad de Zaragoza	Pública	España
23. Universidad Rovira y Virgili	Pública	España
24. Universidad de la Sabana	Privada	Colombia
25. Universidad del Norte	Privada	Colombia
26. Pontificia Universidad Javeriana	Privada	Colombia
27. Universidad Cooperativa de Colombia	Privada	Colombia
28. Universidad Católica de Manizales	Privada	Colombia
29. Universidad Pontificia Bolivariana	Privada	Colombia
30. Fundación Universitaria de Cafam	Privada	Colombia
31. Universidad del Rosario	Privada	Colombia
32. Universidad de Costa Rica	Pública	Costa Rica
33. Universidad de Guayaquil	Pública	Ecuador
34. Escuela Superior Politécnica del Litoral	Pública	Ecuador
35. Universidad de Quintana Roo	Pública	México
36. Universidad de Guanajuato	Pública	México
37. Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec	Pública	México
38. Universidad Autónoma de Coahuila	Pública	México
39. Universidad Nacional de Itapúa	Pública	Paraguay
40. Universidad Nacional de Asunción	Pública	Paraguay
41. Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	Perú

42. Universidad Católica del Uruguay	Privada	Uruguay
43. Universidad ORT Uruguay	Privada	Uruguay
44. Universidad Simón Bolívar	Privada	Venezuela
45. Universidad Francisco Gavidia	Privada	El Salvador
46. Universidad Politécnica de El Salvador	Pública	El Salvador
47. Universidad Pedagógica de El Salvador	Privada	El Salvador
48. Universidad de Coímbra	Pública	Portugal
49. Universidad de Valparaíso	Pública	Chile
50. Universidad de Talca	Pública	Chile
51. Universidad de Concepción	Privada	Chile
52. Universidad de Jaén	Pública	España
53. Universidad Nacional de Educación a Distancia	Pública	España
54. Universidad de Oriente	Privada	Venezuela

---