




Memoria del  
X Congreso Internacional  
**RED DEES**

---

*“La gestión de la calidad en las universidades:  
situación actual y retos futuros”*

**Donald Arrieta Núñez**  
Compilador  
Unidad Gestora de Procesos de Calidad Institucional  
Rectoría



**INVESTIGACIÓN E  
INNOVACIÓN EN EL  
ÁMBITO DE LA GESTIÓN  
DE LA CALIDAD  
UNIVERSITARIA**



# INDICADORES DE CALIDAD PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS UNA: VALOR PÚBLICO Y TOMA DE DECISIONES

## QUALITY INDICATORS FOR THE TRANSFORMATION OF UNA'S SUBSTANTIVE AREAS: PUBLIC VALUE AND DECISION-MAKING

Juan Carlos Mora Montero<sup>63</sup>  
Donald Arrieta Núñez<sup>64</sup>

### Resumen

Se aborda la necesidad de construir y aplicar indicadores de calidad en docencia, investigación y extensión como parte de una propuesta institucional orientada a la mejora continua. La identificación de estos criterios permite no solo valorar la eficiencia de los procesos, sino también evidenciar el valor público que genera la Universidad Nacional a través de su impacto social, la producción de conocimiento y su contribución al desarrollo nacional. Asimismo, se subraya que los indicadores constituyen herramientas estratégicas para la toma de decisiones, al facilitar la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas con base en información objetiva.

Un aspecto central de la ponencia es la importancia de articular estos indicadores con los procesos de evaluación institucional, de manera que la calidad no se concibe únicamente como un requisito formal, sino como una práctica sostenida y participativa. Esto implica la construcción de métricas que reflejen no solo el desempeño interno, sino también la pertinencia y el impacto de las acciones de la universidad en las comunidades y sectores con los que trabaja.

En este sentido, la transformación universitaria debe sustentarse en una visión integral de calidad, enten-

didada como un compromiso colectivo que involucra a estudiantes, docentes, investigadores y actores sociales. Ello requiere innovar en la gestión del conocimiento, fortalecer la cultura de la rendición de cuentas y asegurar que cada acción institucional contribuya al bienestar de la sociedad costarricense.

**Palabras clave:** Indicadores de calidad, Valor público, Toma de decisiones, Evaluación institucional y Mejora continua

### ABSTRACT

63 Universidad Nacional, Costa Rica, [juan.mora.montero@una.cr](mailto:juan.mora.montero@una.cr)

64 Universidad Nacional, Costa Rica, [donald.arrieta.nunez@est.una.ac.cr](mailto:donald.arrieta.nunez@est.una.ac.cr)



This paper addresses the need to design and apply quality indicators in teaching, research, and outreach as part of an institutional proposal aimed at continuous improvement. Identifying these criteria not only makes it possible to assess the efficiency of processes but also highlights the public value generated by the National University through its social impact, knowledge production, and contribution to national development. Furthermore, it emphasizes that indicators are strategic tools for decision-making, as they facilitate planning, monitoring, and accountability based on objective information.

A central aspect of the presentation is the importance of linking these indicators with institutional evaluation processes, so that quality is not understood merely as a formal requirement but as a sustained and participatory practice. This involves the construction of metrics that reflect not only internal performance but also the relevance and impact of the university's actions in the communities and sectors with which it engages.

In this regard, university transformation must be based on a comprehensive vision of quality, understood as a collective commitment involving students, faculty, researchers, and social actors. This requires innovation in knowledge management, strengthening the culture of accountability, and ensuring that every institutional action contributes to the well-being of Costa Rican society.

**Keywords:** Quality indicators, Public value, Decision-making, Institutional evaluation, Continuous improvement

## Introducción

La calidad en la educación superior se constituye como uno de los pilares fundamentales para garantizar la pertinencia, la equidad y la sostenibilidad del desarrollo nacional. En un contexto de crecientes exigencias sociales y transformaciones institucionales, las universidades públicas enfrentan el desafío de demostrar su valor público no sólo a través de la formación académica, sino también mediante la investigación, la extensión y la vinculación con los diferentes sectores de la sociedad. En este marco, la construcción y aplicación de indicadores de calidad en docencia, investigación y extensión se configura como una herramienta estratégica que permite fortalecer la gestión universitaria y promover la mejora continua en todos sus ámbitos de acción.

La calidad universitaria ha sido objeto de múltiples enfoques teóricos y metodológicos. Según Harvey y Green (1993), la calidad puede entenderse desde distintas dimensiones: como excelencia, como perfección en los procesos, como adecuación a un propósito, como valor por el dinero o como transformación. Estas perspectivas coinciden en que la calidad no es un estado estático, sino un proceso dinámico orientado al aprendizaje y la mejora institucional. En el caso de las universidades públicas costarricenses, este enfoque cobra especial relevancia al considerar su carácter humanista y su compromiso con la generación de conocimiento orientado al bien común (Consejo Nacional de Rectores, 2020).

A pesar de los esfuerzos realizados en materia de evaluación y acreditación, persiste la necesidad de contar con indicadores de calidad propios, contruidos de manera participativa y contextualizada. La ausencia de métricas integrales que articulen la docencia, la investigación y la extensión limita la capacidad institucional para evidenciar su impacto social y orientar la toma de decisiones basada en evidencia. En este sentido, la problemática radica no sólo en medir la eficiencia de los procesos, sino en visibilizar el valor público que genera la UNA a través de su quehacer académico y social.



La presente ponencia tiene como objetivo general analizar la importancia de construir y aplicar indicadores de calidad en docencia, investigación y extensión, como parte de una propuesta institucional orientada a la mejora continua y la rendición de cuentas. Específicamente, se busca: identificar los criterios fundamentales que deben guiar la formulación de estos indicadores, examinar su articulación con los procesos de evaluación institucional y reflexionar sobre la relevancia de una cultura de calidad que trascienda los requisitos formales y se consolide como una práctica colectiva.

La importancia radica en que los indicadores de calidad constituyen instrumentos estratégicos para la planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional. Permiten establecer estándares verificables, orientar decisiones de política universitaria y fortalecer la transparencia ante la sociedad. Como señala Pérez Juste (2006), la evaluación educativa basada en indicadores ofrece información objetiva que facilita la mejora continua y la rendición de cuentas, contribuyendo así a la consolidación de una gestión universitaria moderna y comprometida con el desarrollo sostenible.

Asimismo, la ponencia subraya que la calidad debe concebirse como un proceso participativo e integral, que involucra a todos los actores universitarios: estudiantes, docentes, investigadores, personal administrativo y comunidades vinculadas. Este enfoque integrador permite trascender la visión técnica de la evaluación para ubicarla en un marco de transformación institucional. En palabras de Barnett (1992), la universidad de calidad no es solo aquella que produce conocimiento, sino aquella que promueve la reflexión crítica, la innovación y la responsabilidad social.

En consecuencia, la construcción de indicadores no se limita a medir resultados cuantitativos, sino que implica reflexionar sobre el impacto de las acciones universitarias en el entorno. Ello requiere innovar en la gestión del conocimiento, fortalecer las capacidades institucionales y consolidar una cultura de evaluación continua que asegure que cada acción universitaria contribuya efectivamente al bienestar de la sociedad costarricense.

## Desarrollo

### 1. La necesidad de indicadores de calidad en docencia, investigación y extensión

La calidad universitaria depende en gran medida de la capacidad institucional para evaluar objetivamente y basado en evidencia, el cumplimiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y la producción académica. En este sentido, contar con sistemas de indicadores específicos para cada pilar es esencial, ya que estos permiten medir, analizar, reflexionar y mejorar el desempeño académico, científico y social de la universidad y su aporte a la sociedad. Según Bahat y Karakütük (2023), los indicadores de calidad en la educación superior constituyen "instrumentos para medir, monitorear y mejorar la eficiencia y efectividad de las instituciones universitarias", permitiendo así una gestión basada en evidencia.

En el ámbito de la docencia, los indicadores permiten evaluar la eficiencia en el uso de los recursos educativos (por ejemplo, la relación docente-estudiante o las tasas de graduación), la pertinencia de los planes de estudio frente a las necesidades del entorno laboral y social, y los resultados en términos de aprendizaje y empleabilidad. De acuerdo con la Universitat Oberta de Catalunya (s.f.), los indicadores docentes incluyen resultados académicos, satisfacción estudiantil y niveles de inserción laboral, lo que contribuye a garantizar que la formación universitaria responda a estándares de calidad y a demandas reales.

En la investigación, los indicadores se orientan a medir la productividad científica, la calidad de las publicaciones y el impacto social del conocimiento generado. Estos parámetros permiten valorar la eficiencia en el uso de fondos y recursos humanos, la pertinencia de las líneas de investigación en relación con los desafíos nacionales e internacionales, y los resultados obtenidos en forma de innovaciones, transferencia tecnológica o contribuciones al conocimiento. Como sostienen González-Machado y Santillán-Anguiano (2022), la relevancia y el impacto social son criterios esenciales para determinar si la



investigación universitaria responde efectivamente a las necesidades de la sociedad.

Por su parte, la extensión universitaria requiere indicadores que midan el grado de vinculación con las comunidades, con las empresas, con las municipalidades, la participación de actores sociales y los resultados de los proyectos ejecutados junto con el liderazgo de la academia. Estos indicadores permiten valorar la eficiencia en la gestión de recursos, la pertinencia de las acciones frente a las problemáticas territoriales, y los resultados obtenidos en términos de transformación social y desarrollo sostenible. De acuerdo con Mattos et al. (2023), la articulación de indicadores de docencia, investigación y extensión fortalece la sostenibilidad institucional al ofrecer una visión integrada del impacto universitario.

En conjunto, los indicadores específicos para los tres pilares sustantivos de la universidad no solo facilitan la evaluación objetiva de su desempeño, sino que también promueven la mejora continua, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas sobre el valor público cocreado. Al medir eficiencia, pertinencia y resultados, las instituciones de educación superior pueden garantizar una formación integral, una investigación relevante y una proyección social con verdadero impacto en el desarrollo nacional; esto le otorga legitimidad a la institucionalidad universitaria.

## 2. Indicadores como herramientas estratégicas para la gestión y la toma de decisiones

De manera intuitiva, los indicadores son una señal de cómo está cambiando o evolucionando un objeto de estudio. Tradicionalmente, su definición se concentra especialmente en el análisis de los procesos de gestión bajo el supuesto que si la gestión era eficiente y eficaz, los resultados estaban asegurados.

No obstante, la realidad social de la institucionalidad en general y las universidades en específico daban señales de que una gestión de calidad era insuficiente para generar resultados sobre las necesidades de la sociedad en su conjunto.

Se hizo necesario concentrar la atención en los problemas y necesidades reales de la sociedad y valorar si la oferta institucional estaba contribuyendo a generar efectos e impacto sobre estos. De esta manera

emerge a finales de los años 80 del siglo pasado el concepto de valor público; entendido como la capacidad de generar bienes y servicios que satisficiera las necesidades societales.

La fuerza de esta idea se convirtió en el año 2004 en el motivo de una Cumbre Mundial realizada en Marruecos en donde los países participantes se comprometieron con adaptar sus sistemas de planificación a la generación de resultados y no solo concentrarse en la gestión como había sido la práctica tradicional.

Esta innovación en el foco de atención de la acción institucional tomó más fuerza con los planteamientos del BID de una Estrategia de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) a inicios del siglo que ofreció instrumental para iniciar con los ejercicios de una forma de planificación diferente; con indicadores que se concentraban en la medición de resultados y no solo en la gestión.

Este cambio ha topado en general con mucha resistencia institucional, incluso en las universidades en donde predominan los modelos de planificación y evaluación normativa; a lo cual se suma la función fiscalizadora y de control que realiza la Contraloría General de la República (CGR) en Costa Rica, que ponen límites al surgimiento de la innovación.

Adicionalmente debe agregarse que la carencia de sistemas y registros de información para medir y monitorear resultados representa uno de los mayores retos que deban superar las universidades e instituciones en general para poder establecer métricas de resultados.

## 3. Valor público y pertinencia social de la universidad

En este contexto que se ha venido describiendo, tomó fuerza y relevancia el constructo de valor público. Este concepto cuya creación se atribuye al profesor de la Universidad de Harvard Mark Moore, vino a revolucionar la forma en que se podría juzgar la efectividad institucional en la generación de resultados valiosos.

Justamente todo el planeamiento inicial de Moore nació a partir de sus observaciones de un sistema de bibliotecas en Estados Unidos que innovó en su proceso de prestación de servicios; y de un mode-



lo tradicional de prestar libros y aplicar multas por retrasos, se convirtió en un modelo en el cual mientras los padres leían, habían opciones para que los niños y niñas tuvieran talleres de creatividad y entretenimiento, se hacían frecuentemente exposiciones culturales, y una serie de cosas más que volvieron atractivas otra vez a las bibliotecas. (Moore, 1995).

Esa creación de valor público le otorga a las universidades e instituciones una legitimidad fundamental ante la sociedad y los tomadores de decisiones. Dan sentido de utilidad a la institucionalidad; no obstante, el debate y la reflexión sobre la transformación universitaria hacia un espacio de co-creación de valor público es aún lento.

Como señala Brunner, "El principal reto que enfrenta la educación superior en América Latina es aumentar exponencialmente sus capacidades de innovación, tenemos una educación superior reconocidamente conservadora" (s.f.).

La reflexión podría iniciar planteando las interrogantes básicas de una organización: ¿qué es la universidad?, ¿por qué existe? y ¿para dónde va? Y junto con estas preguntas de definición de la identidad universitaria, agregar la pregunta del valor público ¿qué requiere la sociedad actual de las universidades?

Esta pregunta de valor público se puede a su vez desagregar en otras más específicas como: ¿qué podría aportar la investigación universitaria a esa co-creación de valor público?, ¿qué podría aportar la extensión o acción social?, ¿qué podría aportar la docencia y la producción académica?

Esta reflexión debe ser el punto de partida prospectivo que inspire una reflexión profunda de la universidad en el mundo actual. De ella se generaría una estrategia de maximización del valor público que contribuyen a cocrear las universidades; y probablemente se haga necesario una transformación profunda del modelo actual de universidad.

En un aporte inédito que se hace desde esta ponencia, se podría afirmar que las universidades de hoy son regidas por su cultura y no por su estrategia. La cultura de la universidad es muy particular. Mucha de la investigación y extensión que realiza la universidad, termina generando productos que son conllevan interés para la misma universidad, el beneficio personal de investigadores y extensionistas e térmi-

nos de producción académica, pero se quedan lejos de ser beneficiosos para la sociedad.

Es en este sentido que un cambio en la razón de ser del quehacer universitario es fundamental; y esa innovación proviene de ajustar la mirada del aporte desde la óptica de una nueva batería de indicadores.

Indicadores que den cuenta de cambios sociales, empresariales, desarrollo científico y cultural que se esté cocreando a partir del aporte universitario; pero con el cuidado de o establecer asociaciones causales espurias. Es decir, no se trata de suponer el aporte de las universidades; sino de proponer decididamente el aporte que se quiere dar, establecer la métrica para medirlo, entregar evidencia y rendir cuentas.

En esta línea, el enfoque de valor público también interpela a las universidades a revisar sus procesos internos de toma de decisiones. La planificación estratégica tradicional, centrada en metas internas o en el cumplimiento administrativo, resulta insuficiente para responder a las dinámicas complejas de la sociedad contemporánea, la noción de valor público introduce la obligación de articular de manera sistemática las expectativas ciudadanas, las necesidades territoriales y los desafíos nacionales, con las capacidades reales de las instituciones de educación superior. Esto implica construir nuevas formas de gobernanza académica donde la participación, la transparencia y la rendición de cuentas no sean meros formalismos, sino prácticas integradas al quehacer institucional.

La lógica del valor público invita a repensar la manera en que la universidad se inserta en los ecosistemas de innovación y desarrollo territorial. En un mundo donde los problemas sociales adquieren mayor complejidad (desde la sostenibilidad ambiental hasta la cohesión social y el impacto de la tecnología), la universidad ya no puede limitarse a ser un espacio aislado de producción de conocimiento. Debe convertirse en un actor articulador que conecte saberes, sectores y comunidades, promoviendo soluciones contextualizadas y procesos de aprendizaje mutuo. Esta interacción dinámica fortalece la legitimidad social de la institución y demuestra de forma tangible su contribución al bienestar colectivo.

Finalmente, avanzar hacia una universidad orientada al valor público requiere un cambio profundo en los modelos de evaluación y reconocimiento académi-



co. Mientras prevalezcan incentivos que prioricen la productividad individual y la competencia entre pares, será difícil transitar hacia un paradigma donde prime la cooperación interinstitucional y la generación de impactos significativos para la sociedad. Reconfigurar los mecanismos de evaluación implica valorar resultados que trasciendan la publicación científica, integrando indicadores de incidencia territorial, transferencia de conocimiento, participación comunitaria y transformación social. Solo así será posible consolidar un enfoque que no solo declare su responsabilidad social, sino que la materialice de manera medible, coherente y sostenida en el tiempo.

#### **4. Generación de confianza para con las universidades**

Siguiendo la lógica de Moore, las universidades no solo crearían valor por medio de la prestación virtuosa de servicios en las áreas sustantivas; sino también recuperando la confianza de la sociedad en ellas. La confianza institucional crea valor público.

Adicionalmente, la recuperación de la confianza en la institución universitaria se torna hoy crítica pues las universidades enfrentan a nivel mundial, con algunas excepciones, un costo de oportunidad fiscal. En varios países, razonablemente desarrollados, las universidades ya no son prioridad en la asignación de presupuestos; y más bien se les incentiva a generar sus propios recursos.

En la recuperación de esta confianza y la innovación universitaria, es fundamental que se logre un equilibrio entre seguir siendo la conciencia crítica de la sociedad, seguir promoviendo y generando el desarrollo cultural y científico; pero también contribuyendo a resolver los problemas y atención de las necesidades más apremiantes de la sociedad.

Es en este cometido que son claves los indicadores. Estos les permiten a las universidades construir sus imágenes de futuros y diseñar sus estrategias a la generación de resultados. La tarea de la universidad no es sencilla pues la cultura instaurada es dura y predomina la idea de continuidad; sin embargo, un futuro diferente es posible. Esto requiere transformar las prácticas universitarias hacia una mayor apertura, comunicación efectiva de resultados y articulación con actores sociales diversos.

La ciudadanía demanda instituciones capaces de mostrar con claridad qué impactos generan y cómo contribuyen a mejorar la vida de las personas. En este sentido, la transparencia no debe entenderse solo como un requisito normativo, sino como un componente esencial de la legitimidad pública. A medida que las universidades logran demostrar su pertinencia y efectividad, fortalecen las bases para recibir apoyo social y político en un contexto de creciente competencia por recursos fiscales.

Por tanto, la consolidación de un modelo universitario centrado en la creación de valor público implica asumir un compromiso más activo con la evaluación continua y el aprendizaje institucional. En lugar de reproducir estructuras rígidas y procedimientos heredados, las universidades requieren desarrollar capacidades adaptativas que les permitan responder con agilidad a los cambios del entorno. Esto incluye la disposición a revisar sus modelos de gestión, flexibilizar sus estructuras curriculares, promover la innovación en sus prácticas pedagógicas y establecer alianzas estratégicas sostenibles, solo a través de una dinámica de mejora continua, basada en evidencia y orientada a resultados, será posible sostener la confianza social necesaria para asegurar la relevancia de la educación superior en el siglo XXI.



## Conclusiones

- a. La calidad de los procesos sustantivos de las universidades debe concebirse como un proceso continuo y colectivo, que anticipe los futuros posibles en los cuales estas instituciones deberán desenvolverse. Esto implica fortalecer prácticas de planificación prospectiva y generar espacios de diálogo académico y de gestión que permitan identificar tendencias emergentes, riesgos y oportunidades, de manera que la comunidad universitaria pueda actuar con visión y no solo reaccionar ante las transformaciones del entorno.
- b. La calidad en la universidad pública debe asumirse como un compromiso ético con la sociedad que la financia, por lo que resulta indispensable consolidar sistemas de información y evaluación que garanticen transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, los indicadores deben aportar evidencia concreta del impacto social de la universidad, no solo de su eficiencia interna, permitiendo valorar el grado en que la institución cumple con su misión pública y con las expectativas de bienestar colectivo.
- c. Los indicadores de calidad constituyen herramientas estratégicas cuando se enfocan en las funciones sustantivas de la universidad, ya que permiten observar con mayor claridad la pertinencia de la docencia, el aporte de la investigación y la proyección social, así como su articulación con las demandas del desarrollo. Su utilidad aumenta cuando se construyen de manera participativa y responden a criterios metodológicos sólidos que faciliten una interpretación adecuada de los avances y desafíos.
- d. La calidad adquiere pleno sentido cuando se orienta al valor público, es decir, cuando se traduce en bienes y servicios que generan confianza, legitimidad y beneficio colectivo. En este marco, la universidad pública debe demostrar que su quehacer contribuye al fortalecimiento de la democracia, la equidad social y la construcción de conocimiento relevante, de modo que la ciudadanía perciba a la institución como un actor indispensable del desarrollo.
- e. Los indicadores de cambio definidos de manera anticipatoria funcionan como un faro orientador, ya que permiten identificar señales tempranas de transformación y facilitan la toma de decisiones estratégicas. Al actuar como mecanismos de alerta y guía, estos indicadores apoyan la formulación de políticas universitarias más proactivas, coherentes y alineadas con escenarios futuros plausibles.
- f. Las universidades se encuentran hoy ante un momento histórico de decisiones de no retorno, una coyuntura que exige una reflexión profunda y honesta sobre su propio rumbo. En este contexto, es imprescindible revisar modelos de gestión, enfoques pedagógicos y prioridades institucionales, reconociendo que las decisiones tomadas en el presente configurarán el papel y la relevancia de la universidad en las próximas décadas.



## Referencias bibliográficas

- Bahat, Í., & Karakütük, K. (2023). Higher Education Quality Indicators: A Scale Development Study. *Journal of Teacher Education and Lifelong Learning*. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tell/issue/80553/1348861>
- Barnett, R. (1992). *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Open University Press.
- Consejo Nacional de Rectores (CONARE). (2020). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025*. San José, Costa Rica: CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/items/4cb10175-d120-4a8c-bbf6-a07445703d72>
- González-Machado, E. C., & Santillán-Anguiano, E. I. (2022). Qualitative Indicators to Evaluate the Relevance and Social Impact of Public University Research in Northwestern Mexico. *International Journal of Research in STEM Education*. <https://jurnal-fkip.ut.ac.id/index.php/ijrse/article/view/1749>
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Mattos, L. K. de et al. (2023). Effectiveness and Sustainability Indicators in Higher Education Management. *Sustainability*, 15(1). <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/1/298>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Pérez Juste, R. (2006). *Evaluación de programas educativos: conceptos, enfoques y procesos*. Madrid: La Muralla. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24780w/EvaluacionProgramasEduc.pdf>
- Universitat Oberta de Catalunya (UOC). (s.f.). Performance and satisfaction indicators – Quality. <https://www.uoc.edu/portal/en/qualitat/resultats/index.html>