



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Acreditada Resolución Nro. 173-SE- 33-CACES-2020

**GUÍA PARA IMPLEMENTAR PROCESOS DE
AUTOEVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE**

**RESPONSABLE:
COMISIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Fecha: 14-03-2025	Versión 01	Guía
--------------------------	-------------------	-------------





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN



Código
GAC-CAC-2025-001-G

Eje de Gestión
Gestión Académica

Fecha
14-03-2025



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
NORMATIVA LEGAL.....	5
OBJETIVO.....	6
Sección I: Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Autoevaluación en el contexto internacional y nacional.....	6
Sección II: Marco Teórico.....	10
2.1 Calidad en la Educación Superior.....	10
2.2 Aseguramiento de la Calidad.....	12
2.3 Mejoramiento Continuo.....	13
2.4 Autoevaluación.....	14
Sección III: Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN.....	15
3.1 Planear el Proceso de Autoevaluación.....	20
3.1.1 Determinar un Programa de Autoevaluación.....	20
a) Delimitar el propósito y alcance de cada proceso de autoevaluación.....	20
b) Establecer roles y responsabilidades conforme las funciones a realizar en la implementación de los procesos de autoevaluación.....	21
c) Elaborar una agenda de trabajo por cada proceso de autoevaluación.....	26
d) Determinar los referentes a ser aplicados para cada proceso de autoevaluación.....	26
e) Elaborar los instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación.....	26
f) Establecer los mecanismos de comunicación y participación efectiva de los actores involucrados en el proceso de autoevaluación.....	27
g) Determinar los recursos logísticos y tecnológicos para los procesos de autoevaluación.....	28
3.2 Hacer el Proceso de Autoevaluación.....	28
3.2.1 Ejecutar la agenda de trabajo por cada proceso de autoevaluación.....	28
3.2.2 Evaluar los referentes seleccionados por cada proceso de autoevaluación.....	29
3.2.3 Aplicar los instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación.....	30
3.2.4 Implementar los mecanismos de participación de los actores involucrados por cada proceso de autoevaluación.....	30
3.2.5 Generar el informe preliminar.....	30
3.3 Verificar el cumplimiento del Proceso de Autoevaluación.....	30
3.3.1 Validar el informe preliminar de autoevaluación.....	31
3.3.2 Elaborar el informe final de autoevaluación.....	31
3.3.3 Socializar el informe final de autoevaluación.....	31





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Guía para Implementar procesos de autoevaluación en la UTN



Código
GAC-CAC-2025-001-G

Eje de Gestión
Gestión Académica

Fecha
14-03-2025

3.3.4 Evaluar el proceso de autoevaluación implementado 31

3.4 Actuar sobre el cumplimiento del Proceso de Autoevaluación..... 32

3.4.1 Construir un plan de mejoras 32

 a) Analizar el informe final de autoevaluación..... 32

 b) Definir un plan de acción 34

3.4.2 Dar seguimiento y evaluar el plan de mejora 35

3.4.3 Implementar acciones para mejorar el proceso de autoevaluación..... 35

REFERENCIAS 36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad 8

Gráfico 2. Adaptación del ciclo de Deming..... 16

Gráfico 3. Flujo del proceso para la gestión de autoevaluación en la UTN adaptado al ciclo de Deming..... 17

Gráfico 4. Interacción de actores para implementar procesos de autoevaluación en la UTN 19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de descomposición de un referente considerado para un proceso de autoevaluación..... 27

Tabla 2. Estructura metodológica para aplicar el análisis de brechas 34



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

INTRODUCCIÓN

La Comisión de Aseguramiento de la Calidad (CAC) de la Universidad Técnica del Norte (UTN), en cumplimiento con el Estatuto Orgánico y la normativa del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Caces), contribuye al aseguramiento de la calidad institucional, de las carreras y de los programas de posgrado. Esto se logra a través del acompañamiento a las unidades académicas y administrativas, que desempeñan un papel crucial en el mejoramiento continuo mediante la autoevaluación. El trabajo realizado por la CAC, junto con las unidades académicas y administrativas, es fundamental para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la UTN.

Para la implementación de los procesos de autoevaluación en la UTN, la CAC construirá y proporcionará los instrumentos necesarios según los referentes¹ aplicados. En este sentido, el objetivo de la presente guía es orientar la implementación de procesos de autoevaluación institucional, de carreras, programas y otros que se estimen pertinentes en la Universidad Técnica del Norte a fin de consolidar las buenas prácticas existentes, y promover la cultura de la autoevaluación en todos sus niveles.

Previo a brindar orientaciones para la puesta en marcha del proceso de autoevaluación y tomando como fuente la *Guía referencial para implementar procesos de autoevaluación* del Caces (2022) se adoptan tres de las cuatro secciones de su contenido: la primera realiza una descripción breve de los conceptos de los sistemas de aseguramiento de la calidad y autoevaluación en Chile, Colombia y España, con el fin de conocer la actualidad de algunos conceptos usados a nivel internacional. Por otro lado, describe el contexto ecuatoriano tomando en consideración la normativa vigente respecto al propósito de la autoevaluación. La segunda sección desarrolla un marco teórico con términos necesarios de la autoevaluación. Finalmente, la tercera sección expone el procedimiento de aplicación para mejorar o implementar el proceso de autoevaluación².

NORMATIVA LEGAL

- Guía referencial para implementar procesos de autoevaluación en las instituciones, sedes, extensiones, carreras y programas del sistema de educación superior – Caces, 2022
- Estatuto Orgánico UTN, 2024
- Reglamento para los procesos de autoevaluación institucional, carreras y programas de posgrado de la UTN, 2025

¹ Modelos de evaluación según el ámbito de aplicación

² Secuencia de acciones que se llevan a cabo para realizar un proceso de autoevaluación.





OBJETIVO

Guiar la implementación de procesos de autoevaluación en la Universidad Técnica del Norte bajo la metodología del Ciclo de Deming con la finalidad de institucionalizar el procedimiento de aplicación de autoevaluación y mejora continua.

Sección I: Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Autoevaluación en el contexto internacional y nacional

Alrededor del mundo existen Sistemas de Aseguramiento de la Calidad - SAC, los cuales se encargan de desarrollar acciones que permitan a las instituciones una mejora continua. Con el fin de conocer sus planteamientos conceptuales, se describen los sistemas de tres países: Chile, Colombia y España. Posteriormente se retorna al contexto ecuatoriano para indicar la normativa que se ha elaborado respecto al nuevo enfoque de la autoevaluación.

Para empezar, Colombia cuenta con un SAC que está integrado por ministerios, consejos y comisiones encargadas de la educación. Este define al aseguramiento de la calidad como "el conjunto de acciones desarrolladas por los diferentes actores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que buscan promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior, contribuyendo al avance y fortalecimiento de su comunidad y sus resultados académicos, bajo principios de equidad, diversidad, inclusión y sostenibilidad" (Ministerio de Educación Nacional, 2020). Adicionalmente, afirma que la autoevaluación "es la valoración propia y periódica del cumplimiento de la misión, que realiza seguimiento al desempeño de la institución y de la comunidad académica e institucional, en el cumplimiento de la calidad ofrecida en las labores académicas, formativas, docentes, culturales, científicas y de extensión, de acuerdo con la normativa y los referentes nacionales e internacionales³, acogidos por la institución y con coherencia con los resultados académicos alcanzados" (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

En Chile, por su parte, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior reconoce que "el sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional," tiene como responsabilidad "abarcarse la totalidad de las funciones que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran y deberá aplicarse sistemáticamente en todos los niveles y programas de la institución de educación superior. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional" (Ministerio de Educación, 2019).

³ Referentes nacionales o extranjeros. - Son los estándares o indicadores de calidad sobre los cuales una IES toma de referencia para compararse y determinar su cumplimiento durante la implementación de un proceso de autoevaluación.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

La autoevaluación institucional es vista como un "proceso participativo mediante el cual la institución de educación superior realiza un examen crítico, analítico y sistemático del cumplimiento de los criterios y estándares definidos por dimensión, teniendo en consideración su misión y su proyecto de desarrollo institucional. Este proceso deberá sustentarse en información válida, confiable y verificable" (Ministerio de Educación, 2019).

En España, por su parte, cuentan con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - Aneca como la encargada de la acreditación y la evaluación del profesorado universitario, la evaluación de titulaciones universitarias, la mejora de la calidad, el seguimiento de resultados e informe en el ámbito universitario. Para la realidad española, el aseguramiento de la calidad es entendido como "todas aquellas actividades encaminadas a garantizar la calidad interna y externa. En este caso, contempla las acciones dirigidas a asegurar la calidad de las enseñanzas desarrolladas por el centro, así como a generar y mantener la confianza de los estudiantes, profesores y la sociedad" (Aneca, 2020). Por otro lado, la autoevaluación se define como el "proceso a través del cual la comunidad universitaria directamente implicada en el programa reflexiona, describe, analiza y valora el grado de cumplimiento del programa frente a los criterios establecidos, basando sus afirmaciones en información disponible y auditable. Este ha de tener una continuidad en el tiempo con el fin de recoger de forma periódica y sistemática las posibles desviaciones producidas en el programa en un periodo de tiempo concreto" (Aneca, 2020).

Las definiciones que se manejan en Colombia, Chile y España sobre el concepto de aseguramiento de la calidad mencionan elementos comunes. Por un lado, contribuye al avance y fortalecimiento de las instituciones reflejados en los resultados académicos, donde al mismo tiempo busca asegurar la calidad de la enseñanza desarrollada en cada centro educativo. En cuanto al concepto de autoevaluación es una actividad que se la debe ejecutar de manera periódica y debe tener continuidad; es decir, que no responderá solamente a las exigencias del momento actual, sino que se la debe realizar de manera permanente. Finalmente, se la entiende como una necesidad de generar una cultura de mejora continua de la calidad.

Adicional a estos sistemas, en Ecuador desde el 2018 se hace referencia al Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad - SIAC. Este se halla expresado en la LOES (2024) que en el Art. 94 establece que "el Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad tiene por objeto garantizar el efectivo cumplimiento del principio de calidad consagrado en la Constitución y que intervendrán como principales actores de este Sistema el Consejo de Educación Superior, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y las Instituciones de Educación Superior." Además, señala que "se sustentará principalmente en la autoevaluación permanente que las instituciones de educación superior realizan sobre el cumplimiento de sus propósitos."



En la misma ley se señala en el art. 96 que "el Aseguramiento interno de la calidad comprende un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras y programas académicos, en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior." El art. 173 menciona que, entre las funciones del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior se "normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación y apoyará el aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior."

De acuerdo, a la Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas (2018) en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, los procesos de autoevaluación constituyen un aspecto clave para hacer realidad el principio de calidad debido a que propende a la "búsqueda continua y autorreflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de calidad educativa superior" (LOES 2024, Art.93).

Tanto lo expresado en la LOES 2024 sobre el SIAC, como lo dicho en la Política de Evaluación del Caces, sitúa a la autoevaluación como el eje fundamental del aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior.

En el gráfico 1 se muestran las entidades que conforman parte del SIAC, cuáles son sus funciones y cuáles los mecanismos de cada una para lograr el aseguramiento de la calidad.

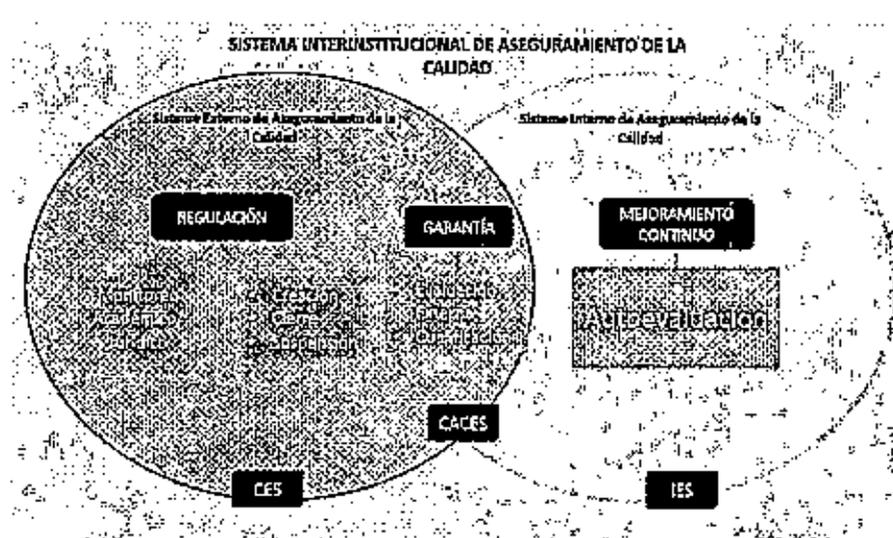


Gráfico 1. Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad
Fuente: Adaptado de la Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2018, 35).



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Como lo indica el gráfico, el SIAC comprende dos espacios que están interrelacionados. Por un lado, está el sistema externo de aseguramiento de la calidad, que lo conforma el Consejo de Educación Superior - CES, y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad - Caces. De otro lado, está el sistema interno de aseguramiento de la calidad, el mismo que está conformado por el Caces y las IES. El Caces se encuentra en la intersección debido a que contribuye con el CES y las IES.

Como se expresa en la Política de Evaluación, es responsabilidad del CES el "licenciamiento o regulación", tiene como propósito determinar si las IES y sus programas académicos cumplen con un marco de calidad definido" (Caces, 2018, 32). Por su lado, el Caces es el responsable de otorgar la garantía pública de calidad, mediante "la certificación que otorga el Estado a la sociedad sobre el grado en que el sistema de educación superior satisface propósitos institucionales declarados, estándares y criterios de calidad." (Caces, 2018, 32). Finalmente, expresa que es responsabilidad y función de las IES el mejoramiento continuo "basado en la autorregulación, entendida como la capacidad de una entidad para orientar su conducta con base en un monitoreo y control voluntario." (Caces, 2018, 32).

Los mecanismos a través de los cuales el CES ejecuta sus funciones son: el monitoreo académico/jurídico y acciones tales como la creación, cierre y suspensión de las IES; en cuanto al Caces es a través de la evaluación con fines de acreditación y la cualificación⁴, y para las IES es la autoevaluación. Estos elementos están interrelacionados de forma tal que cada función contribuye al aseguramiento de la calidad desde distintos ámbitos.

Con la reforma de la LOES, se buscó generar en las propias instituciones el hacerse cargo del aseguramiento interno de la calidad y no solamente esperar a responder a una exigencia externa. Al respecto, se conoce que "la evaluación es una responsabilidad del Estado para garantizar la calidad de las IES a la sociedad, quienes también deben garantizar, o quienes también deben mejorar son las IES. Entonces, el Caces, tiene como una responsabilidad la evaluación y después de ello es función de las IES el mejoramiento continuo; de esta forma se logra un engranaje entre el Caces y las otras instituciones (CES, IES)" (Ceaaces, 2017)⁵. Como se puede notar, dentro del funcionamiento del SIAC, no solamente corresponde al CES y al Caces cumplir con sus responsabilidades, sino que es labor de las IES la definición e implementación de mecanismos que aseguren la calidad interna, para lo cual la autoevaluación cumple un rol fundamental. Considerando lo que

⁴ La cualificación es el resultado de la evaluación externa sin fines de acreditación, consiste en la certificación de calidad en función de la misión, visión, fines y objetivos, y las cualidades, capacidades y dominios académicos e institucionales. Art. 30 Reglamento LOES.

⁵ (Yáñez, 2021)



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

señala el art. 173 de la LOES 2024, el Caces propone como estrategia realizar acompañamientos in situ cuando las IES así lo soliciten.

Sección II: Marco Teórico

A continuación, se exponen las propuestas teóricas sobre los sistemas de aseguramiento de la calidad en Chile, Colombia y España. Además, se presenta el desarrollo conceptual de los términos necesarios, previo al diseño y desarrollo de un instrumento de autoevaluación.

2.1 Calidad en la Educación Superior

Al revisar la literatura desarrollada en torno a la definición de *calidad* en la Educación Superior se reconoce que plantear un concepto sobre esta es una tarea extensa y compleja debido a su carácter polisémico y a su diversidad de usos (Sylva Charvet, 2016, 37). Se sabe que, en lo referente a la Educación Superior, no existe una única definición del término y de sus diversas dimensiones (Vaillant & Rodríguez, 2018, 137), por tal razón a esta palabra se la puede encontrar en una multiplicidad de contextos. Por ello, se recogen las propuestas de varios autores que las desarrollan en el marco de la educación superior, pero se centra la discusión en cuanto a la calidad planteada como principio.

La calidad ha sido pensada como una acción, una estrategia, y/o como un principio. En la LOES 2024 se la expone de la siguiente manera:

Art. 93.- Principio de Calidad. - El principio de calidad establece la búsqueda continua, autorreflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos." (LOES, 2024, 37).

Este planteamiento expone algunos aspectos sobre lo que ha sido considerado como calidad en el ámbito de la educación superior en el Ecuador desde el 2018. En primer lugar, promueve la participación de los individuos al interior de las IES y desde las entidades gubernamentales encargadas de administrar, apoyar y regular sus actividades (Caces, 2018, 20). En este sentido establece que es una responsabilidad de todos ser parte de la construcción y planteamiento de acciones que vayan encaminadas a ofrecer una educación



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025		

de calidad. Adicionalmente, propone el funcionamiento de forma articulada en cuanto a docencia, investigación y vinculación con la sociedad (Caces, 2018, 20). Cada función sustantiva forma parte de un engranaje interdependiente que debe trabajar de forma equilibrada respecto a las demás funciones sustantivas.

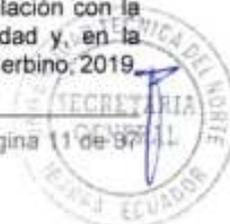
La LOES 2024 plantea que el principio de calidad "debe orientarse por una serie de principios, entre los cuales se resaltan la inclusión, la pertinencia y el diálogo de saberes" (Caces, 2020, 23). La calidad es el resultado de la interacción con estos principios. Una educación de calidad debe ser accesible a todas las personas en igualdad de condiciones; pertinente con el entorno y debe conjugarse con los saberes ancestrales (Ibid).

Adicionalmente, la expone como el resultado de un equilibrio⁶ entre las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación con la sociedad donde cada una tiene un mismo nivel de importancia. No puede haber calidad si las instituciones de educación superior no poseen la capacidad de generar esta armonía entre las tres funciones sustantivas (Caces, 2020, 19).

Razo, Dibut e Íñigo (2016), afirman que "es fundamental generar conocimientos con una visión de preservación y fortalecimiento de la soberanía nacional para lo que la educación superior juega un papel importante en el robustecimiento de la identidad" (pág. 191). Desde esta perspectiva, se puede afirmar que las formas de enseñanza, los medios por los cuáles se transmite el conocimiento, y las herramientas que son empleadas con este fin son tomadas del contexto cultural al que pertenece la institución (García Castaño & Pulido Moyano, 1994, 96), una educación de calidad también se preocupa de conservar elementos culturales como parte de reconocer, mantener y rescatar su identidad.

Por otra parte, empodera a los estudiantes a ser los encargados de impulsar su propio desarrollo académico a través de mecanismos como la continua preparación, y la actualización de conocimientos. Los estudiantes reciben mayor control sobre su proceso de aprendizaje, tanto en la elección del currículum como en procesos administrativos relacionados a las formas mediante las cuales se adquieren los conocimientos. Asimismo, se los dota de mayor representación y participación en cuanto a la administración del establecimiento. Por último, desarrollan su capacidad crítica; es decir, que amplían "la facultad de pensar y actuar más allá de lo que dicten las ideas preconcebidas, los prejuicios y los marcos de referencia aceptados sin más" (Harvey, 1998, 28). Este aspecto ayuda a

⁶ El equilibrio quiere decir que ninguna de estas funciones puede desarrollarse sin la concurrencia de las otras. Entonces, la figura que tenemos del equilibrio es la figura de un anudamiento. Se trata de una composición compleja, por medio de la cual, en la docencia, debemos encontrar la investigación y la vinculación con la sociedad; en la investigación debemos encontrar la docencia y la vinculación con la sociedad y, en la vinculación con la sociedad debemos encontrar la articulación entre la docencia e investigación. (Cerbino, 2019, 27)



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

generar conocimiento, lo cual se lo puede constatar en el planteamiento y desarrollo de teorías, metodologías, propuestas, debates, proyectos, etc., y que están plasmados en los trabajos de clase y/o de fin de carrera.

Se podría resumir que la calidad consiste en establecer y mantener un equilibrio entre las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Por otro lado, comprende un continuo cuestionamiento de las acciones Institucionales para identificar los aspectos que se deben mejorar, y los que requieren de mayor atención. Una educación de calidad, como resultado, promoverá la autorreflexión y la autoevaluación crítica en los miembros de la comunidad universitaria.

Para finalizar es importante destacar que conseguir y construir una educación de calidad debe ser uno de los propósitos de las instituciones de educación superior para lo cual se debe considerar el proceso de autoevaluación como lo propone la LOES 2024, es decir, hacer que esta sea el eje central de los procesos de mejora continua. No se trata solamente de cumplir con exigencias desde las entidades rectoras y gubernamentales, sino que la calidad entendida como principio, es uno de los objetivos orientadores de las actividades de cada institución. Citando a Harvey (1998) "perder el tiempo en juegos de calidad es hacerse cómplice de la deconstrucción fundamental de la educación superior, y si nos vemos forzados a "jugar a la calidad", sólo fingiremos acatar las exigencias, sin tomarlas verdaderamente en serio." (pág. 30).

2.2 Aseguramiento de la Calidad

En el caso ecuatoriano, con la reforma a la LOES 2010 (art. 9, 10 y 68) los procesos de aseguramiento de la calidad buscaron fortalecer la calidad más allá de obtener una categorización. Luego de la reforma se fortalecieron estos procesos y se los planteó como el centro de las actividades de las instituciones de educación superior. La acreditación ya no sería el fin sino se convertiría en uno de los beneficios de implementar procesos adecuados y prácticas que asegurasen la calidad.

Adicionalmente, el art. 93 de la LOES 2024, expone que el propósito debe ser el fortalecer procesos internos y continuos, autorreflexivos y de construcción colectiva de la cultura de la calidad ⁷ (pág. 37). El aseguramiento de la calidad en la educación superior debe ser un proceso generado desde el interior de cada institución de educación superior, que garantice la participación de todas las personas que son parte de ella.

⁷ Se define como cultura de la calidad al logro del equilibrio entre las funciones sustantivas docencia, investigación y vinculación con la sociedad (Caces, 2020, 19-20).



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Tal como lo expone el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, el aseguramiento de la calidad debe referirse a procesos continuos que sean altamente participativos, que se los proyecte al mediano y largo plazo. Este hecho es necesario ya que la única forma viable para conseguir que la calidad se asegure es a través de procesos que sean permanentes, y que vayan acompañados de una costumbre enraizada en las prácticas académicas y organizacionales de los miembros de una institución (Caces, 2019, 14).

Sobre esta perspectiva se argumenta que el centrar la atención únicamente en la medición, el cumplimiento de porcentajes, el alcanzar un ranking, fomenta una perspectiva reduccionista del proceso educativo; así como de su dimensión social y política. Los indicadores de medición de la calidad y el rendimiento de los sistemas educativos son necesarios ya que son un enfoque para la evaluación que es parte de múltiples dimensiones de la calidad (Tawii, Akkari, & Macedo, 2012, 10). Sin embargo, no son la única forma de evaluar la calidad. Por ejemplo, se pueden obtener estrategias y acciones, a través de la aplicación de entrevistas, grupos focales, observación participante, etc.; los cuales permiten identificar las causas (sociales y culturales) que podrían limitar el conseguir una educación de calidad.

Asegurar la calidad en la educación superior requiere de un trabajo complementario entre herramientas cuantificables que determinen porcentajes, cifras, resultados numéricos; y otras que sean cualificables⁸ que permitan encontrar explicaciones a los resultados, en los que la participación de los miembros de las instituciones es fundamental; y que, además, tienen que ser planificados y ejecutados a mediano y largo plazo.

2.3 Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es el medio para asegurar la calidad (Ceaaces, 2017, 11) corresponde a la permanencia de actividades cuyo objetivo es subsanar todo lo que se interponga o bloquee el camino de alcanzar la calidad. Se lo podría interpretar como la actitud individual y colectiva frente al proceso de aprendizaje; es decir que cualquier actividad realizada debe ser pensada para mejorar, y esta no debe comprender únicamente periodos de tiempo establecidos, sino que debe ser algo que esté presente de forma permanente.

El mejoramiento continuo no debe ser pensado solamente en forma ascendente. Tampoco se lo debe limitar a un tiempo de inicio, duración y fin. Por el contrario, debe ser asimilado como un proceso circular y permanente; que se detiene a reflexionar sobre lo logrado,

⁸ Cuando se puede medir, indicar y demostrar las cualidades.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

regresa sobre las acciones ejecutadas y las modifica según las necesidades. En otros términos, el mejoramiento continuo, es un constante cuestionamiento, revisión, reflexión e indagación de actividades y acciones que permitan a la institución de educación superior adaptarse de manera óptima a los cambios internos como evolución sistémica, cambios sociales y globales a los que está sujeta.

2.4 Autoevaluación

Los autores Razo, Dibut, Íñigo (2016), mencionan que la calidad no se importa ni se impone ya que tiene que surgir al interior de las instituciones. En ese sentido, todo proceso de búsqueda de la calidad debe empezar por una autoevaluación, a manera de examen consciente, objetivo y constructivo de lo logrado frente a los objetivos planteados (pág. 19).

En concordancia con lo expuesto, la autoevaluación se la entenderá como un proceso de análisis crítico, reflexivo y participativo, que realizarán las instituciones de educación superior, con el fin de identificar sus oportunidades de mejora, con el objetivo de emprender acciones para el aseguramiento de la calidad de la educación superior a nivel institucional, así como de carreras y programas de posgrado.

La autoevaluación debe funcionar en una lógica preventiva; es decir, que, a través del examen crítico y autorreflexivo, se puedan identificar los obstáculos y mejoras que se presentan para crear, ofrecer y mantener una educación de calidad, y a través de la participación de los miembros de la institución, encontrar soluciones viables. Por otro lado, la autoevaluación además de considerar el mejoramiento en coherencia con la situación social, económica y política de la IES también debería responder a las exigencias de las entidades rectoras de la educación superior. Finalmente, se debe apuntar que los instrumentos que se realicen para la autoevaluación no necesariamente deben ser una réplica de los propuestos por instituciones externas nacionales o extranjeras, sino que pueden usar como referentes los propios de la institución.

La autoevaluación debe basarse por lo menos en cuatro condiciones:

1. Deben participar todos los estamentos de la comunidad académica que componen la institución;
2. Debe ser permanente y no episódica. Trabaja en concomitancia con las evaluaciones externas;
3. Tiene que ser realizada de manera consciente, orientada a la mejora, no un ejercicio autocomplaciente;
4. Tiene que ser capaz de incluir a los grupos de interés indirectos en los servicios de las instituciones de educación superior. (Cerbino, 2019, 26-17).



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

El desarrollo de los antecedentes, sistemas de evaluación y marco teórico, fue necesario para exponer la importancia que tiene la autoevaluación en el camino de conseguir una educación de calidad. Como se mencionó, esta es el eje central de todo lo que comprende el sistema interno de aseguramiento de la calidad. Es necesaria para poder canalizar las constantes discusiones, cuestionamientos y autocritica al interior de las IES, de esta forma poder generar acciones que permitan la mejora continua. Son varios los beneficios de la autoevaluación, entre ellas están el permitir ser conscientes del estado de las IES, saber qué funciona bien y qué requiere un refuerzo; adicionalmente, permite el alcanzar resultados exitosos en los procesos de evaluación externa tanto nacionales como internacionales; estas, entre otras razones deben incentivar a las IES a fortalecer o implementar procesos adecuados de autoevaluación que no solo respondan a las exigencias conocidas.

A continuación, se describe la guía para los procesos de autoevaluación de la UTN, sus carreras y programas.

Sección III: Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN

En la Universidad Técnica del Norte se implementarán procesos de autoevaluación adoptando el ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar) como un sistema lógico que busca la mejora continua. Sus fases son parte de un proceso interconectado.

EN BLANCO



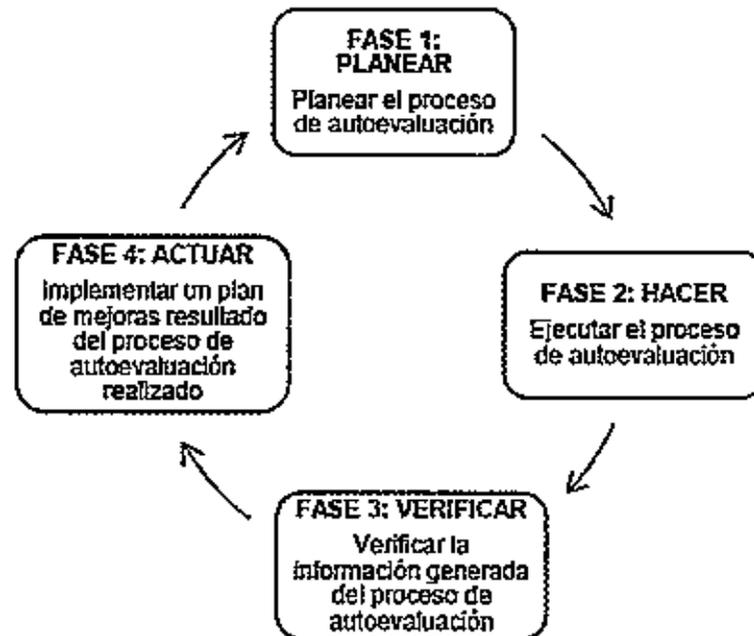


Gráfico 2. Adaptación del ciclo de Deming
Elaborado por: Caces, 2022

El ciclo de Deming es una metodología que describe cuatro pasos que deben llevarse a cabo de forma sistemática para alcanzar el objetivo de mejora continua, con él se busca disminuir errores, aumentar la eficiencia, solucionar problemas, prevenir y eliminar los riesgos potenciales, etc. Si bien este ciclo se ha usado efectivamente como referente en algunas normas ISO, puede también ser aplicado a otras realidades. No obstante, se debe tener claro que las instituciones de educación superior no son empresas, sino lugares de formación profesional donde el estudiante adquiere y genera conocimiento, al igual que los profesores transfieren e incentivan competencias.

Este ciclo plantea un flujo de proceso para realizar la autoevaluación, expuesto en el siguiente flujograma:



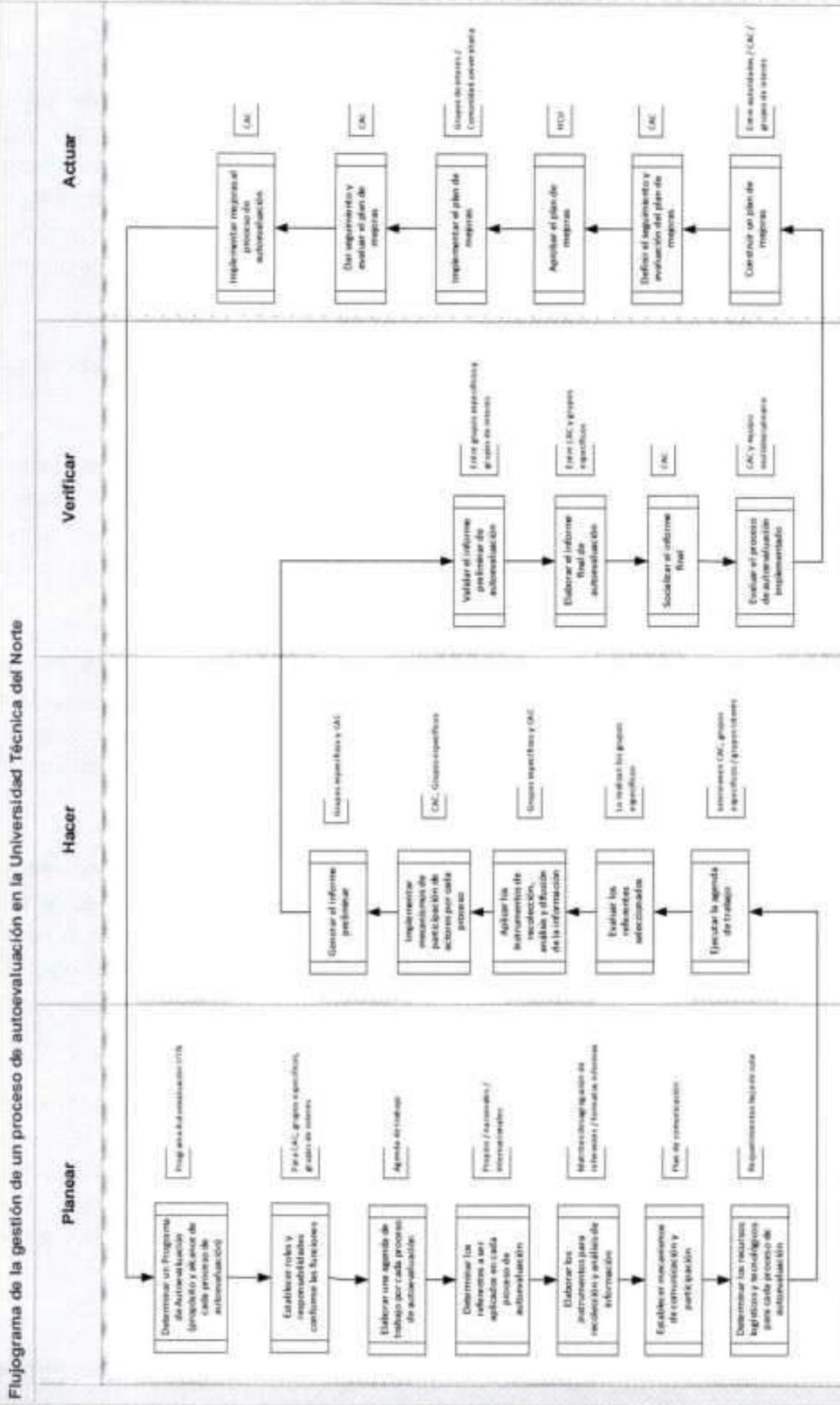


Gráfico 3. Flujo del proceso para la gestión de autoevaluación en la UTN adaptado al ciclo de Deming
 Elaborado por: CAC-UTN, 2024



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Determinar un Programa de Autoevaluación en la UTN permite identificar requerimientos y proyectar procesos de autoevaluación institucional, carreras, programas, etc. a desarrollarse al menos anualmente con el propósito de planificar los recursos necesarios. La implementación de los procesos de autoevaluación requiere de la participación de actores identificados como *grupos de interés directos* (autoridades, directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo) y *grupos de interés indirectos* (empleadores, graduados y asociaciones); la interacción de actores se visualiza en el gráfico 4.

Para un manejo institucional del ciclo de Deming, se describe la conceptualización de las cuatro fases:

Fase Planear: busca analizar el estado de la instancia a autoevaluar y sus necesidades, encontrar las áreas susceptibles de mejora, establecer objetivos por alcanzar, y definir un plan de trabajo. La UTN elaborará un Programa de Autoevaluación⁹, el cual incluirá por cada proceso de autoevaluación: delimitación del propósito y alcance, elaboración de la agenda de trabajo, establecerá roles y responsabilidades, entre otros.

Fase Hacer: implementa el plan previamente elaborado para alcanzar los propósitos. Para cada proceso de autoevaluación se realizarán las acciones definidas en la fase *planear* como: ejecutar la agenda de trabajo, valorar los indicadores o estándares escogidos como referentes, aplicar los instrumentos para recolección, análisis y difusión de la información, generar los informes preliminares, entre otros.

Fase Verificar: una vez ejecutado el proceso, se revisan los resultados preliminares; para ello se realizan las valoraciones necesarias. Esta fase aplicada a la autoevaluación señala que una vez generados los informes preliminares se debe validar la información con los actores directos e indirectos. De establecerse un acuerdo con ellos, se elaboran y socializan los informes finales. En esta etapa debe identificarse aspectos que requieren mejora con relación a la implementación del proceso.

Fase Actuar: se analizan los resultados obtenidos y se usa la información para elaborar y/o actualizar el plan de mejoras de la universidad; las propuestas de mejora serán revisadas y aprobadas por las autoridades. Importante por considerar es la integración de las propuestas de mejora en un mismo plan institucional (no es óptimo contar y ejecutar varios planes de manera independientes). Una vez aprobado el plan de mejoras se debe implementarlo.

⁹ El Programa de Autoevaluación UTN será la base programática para las instancias y actores responsables de cada proceso interno de evaluación.



Flujograma de la interacción de los participantes en los procesos de autoevaluación en la UTN

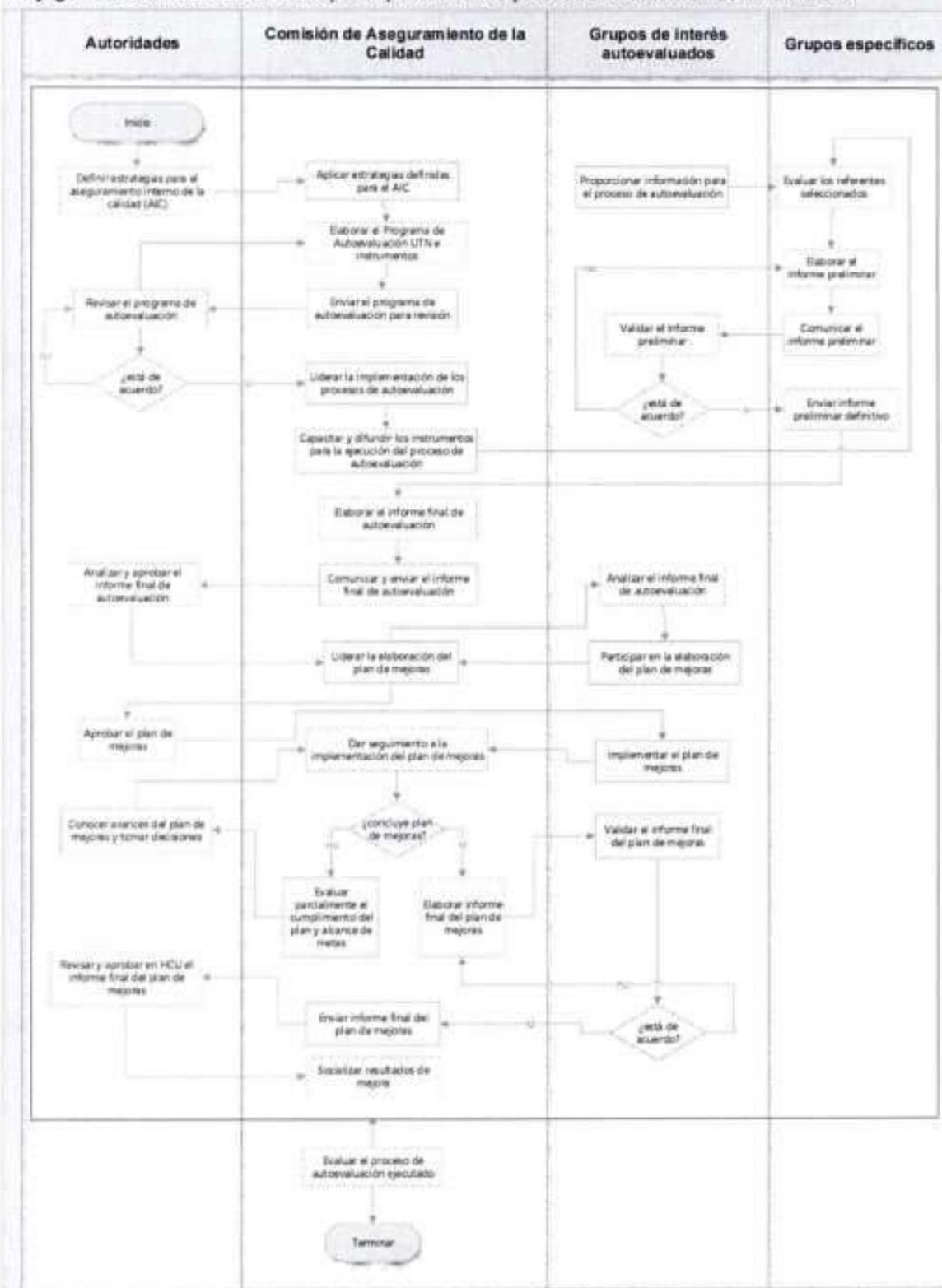


Gráfico 4. Interacción de actores para implementar procesos de autoevaluación en la UTN
 Elaborado por: CAC-UTN, 2024



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

3.1 Planear el Proceso de Autoevaluación

La CAC de acuerdo con las estrategias establecidas por las autoridades universitarias determinará un Programa de Autoevaluación con la finalidad de preparar los elementos necesarios en cada proceso de autoevaluación.

3.1.1 Determinar un Programa de Autoevaluación

El Programa de Autoevaluación de la UTN deberá incluir todos los procesos de autoevaluación a ejecutarse dentro de un período establecido, considerando para cada proceso de autoevaluación: el propósito, alcance, agenda de trabajo, roles y responsabilidades e identificación de los recursos que permitirán su realización de manera efectiva¹⁰ y eficiente¹¹. La responsabilidad de determinar este programa es de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.

a) Delimitar el propósito y alcance de cada proceso de autoevaluación

Antes de iniciar con la autoevaluación preguntarse: *qué, por qué y para qué* autoevaluar; así se establecerá el objetivo que se pretende alcanzar para contribuir al aseguramiento interno de la calidad. Los propósitos del proceso de autoevaluación institucional, de carreras y programas de posgrado dependen de lo que la UTN busque; sin embargo, se exponen algunas ideas a considerar:

- Fortalecer los procesos de planificación estratégica institucional ligada a la gestión del aseguramiento interno de la calidad.
- Identificar y resolver los nudos críticos con el fin de impulsar las funciones sustantivas.
- Potenciar la cualificación de la institución, carreras y programas.
- Identificar elementos similares o complementarios que forman parte de la evaluación externa ejecutada por organizaciones nacionales o internacionales con el fin de asegurar la calidad interna.
- Otros que la UTN considere pertinentes.

¹⁰ Medida en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

¹¹ Medida que determina si se ha utilizado la cantidad adecuada de recursos.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Además, será necesario delimitar el alcance del proceso que debe incluir al menos una descripción de las ubicaciones físicas, funciones, unidades organizativas, actividades y procesos.

b) Establecer roles y responsabilidades conforme las funciones a realizar en la implementación de los procesos de autoevaluación

La implementación eficiente de los procesos de autoevaluación se caracteriza por cumplir una serie de principios. Estos principios deben ayudar a que el proceso de autoevaluación sea una herramienta eficaz y confiable en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, mejora de su calidad interna proporcionando información sobre la cual una institución puede actuar para mejorar su desempeño. El cumplimiento de estos principios es un requisito para proporcionar conclusiones del proceso de autoevaluación que sean relevantes y suficientes (Ceaaces, 2017, 8). Los principios¹² que regirán los procesos de autoevaluación son los siguientes:

- a) **Compromiso:** al comprometerse las autoridades institucionales a utilizar los resultados de la autoevaluación de manera efectiva y transparente, demuestran su apoyo a los procesos de autoevaluación y su correspondiente elaboración e implementación de un plan de mejoras.
- b) **Participación de la comunidad educativa:** en la institución se identifican cuatro conjuntos de actores: autoridades, profesores, estudiantes y personal administrativo. Cada estamento tiene sus propias perspectivas y prioridades. La participación de cada uno de ellos permitirá determinar los aspectos a mejorar frente al cumplimiento de los referentes de calidad escogidos por la institución.
- c) **Transparencia y socialización:** toda la comunidad debe ser informada tanto de las herramientas de autoevaluación a utilizar, así como de los resultados. Es fundamental que además de informar los resultados de manera general, se resalten y discutan los elementos para la mejora de la calidad institucional.
- d) **Corresponsabilidad de la comunidad educativa:** implica una responsabilidad compartida del aseguramiento interno de la calidad, requiere que los participantes del proceso comprendan que el éxito del desarrollo institucional exige del esfuerzo conjunto y organizado de todos, en el ámbito de acción que les corresponde.

¹² El artículo 4 del reglamento para los procesos de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas del sistema de educación superior del Caces, indica que la autoevaluación se orientará al cumplimiento de los principios que rigen el sistema de educación superior, que actualmente, conforme el artículo 12 de la LOES 2024. Para la presente guía se han integrado en 4 principios; los que tienen pequeños cambios a los propuestos en los lineamientos de autoevaluación del Caces 2017.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

Un proceso de autoevaluación requiere de al menos tres grupos de actores claves:

1. La Comisión de Aseguramiento de la Calidad,
2. Los Grupos Específicos (en cada facultad), y
3. Los Grupos de Interés: directos e indirectos.

A continuación, se describen las responsabilidades de cada uno de ellos:

b.1 De la Comisión de Aseguramiento de la Calidad (CAC)

Considerando que en los artículos 17 y 18 del Estatuto Orgánico UTN se detallan la conformación, funciones y atribuciones de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad, esta será la instancia interna responsable de liderar los procesos de autoevaluación institucional, de carreras y programas, de la coordinación interna y externa con los entes involucrados, así como del seguimiento de los planes de mejora a implementar por la UTN con el propósito de contribuir al aseguramiento de la calidad.

De manera específica y adicional a las funciones y atribuciones descritas en el Estatuto Orgánico UTN, serán responsabilidades de esta Comisión:

1. Elaborar el Programa de Autoevaluación de la Universidad Técnica del Norte que incorpore procesos de autoevaluación institucional, de carreras y programas de posgrado, para al menos un año.
2. Determinar las estrategias e instrumentos técnicos que garanticen el cumplimiento de los propósitos de la autoevaluación y el aseguramiento de la calidad
3. Elaborar instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación.
4. Liderar la formación y capacitación al personal involucrado en la implementación de los procesos de autoevaluación con el fin de mejorar las habilidades y destrezas conforme el rol a cumplir,
5. Implantar en la comunidad universitaria, la autoevaluación como una cultura permanente de gestión.
6. Gestionar los recursos logísticos y tecnológicos necesarios para los procesos de autoevaluación.
7. Coordinar con los decanos de facultad la evaluación interna de carreras y programas.
8. Elaborar el informe final del proceso de autoevaluación institucional, de carreras y programas de posgrado.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025		

9. Socializar el informe final correspondiente de autoevaluación institucional, de carreras y programas de posgrado con los estamentos universitarios a fin de continuar trabajando por el aseguramiento de la calidad,
10. Coordinar con las instancias internas que correspondan, la elaboración y seguimiento al plan de mejoras tomando como insumo los informes finales de autoevaluación.
11. Evaluar la ejecución del plan de mejoras y el cumplimiento de metas.
12. Realizar la evaluación del proceso de autoevaluación desarrollado, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento de este.
13. No formar parte de otras estructuras vinculadas a procesos de autoevaluación.
14. Las demás que determine la Universidad Técnica del Norte y la normativa vigente.

b.2 De los Grupos Específicos o su equivalente

Un Grupo Especifico es un equipo conformado por docentes de la institución con el propósito de llevar a cabo procesos de autoevaluación, coordinar internamente la evaluación externa y la mejora continua.

Con la finalidad de evitar el conflicto de intereses y autocomplacencia, los miembros del grupo especifico no participarán de la autoevaluación del proceso o área del que son responsables o forman parte.

La facultad conformará grupos específicos de evaluación interna o su equivalente por campos amplios del conocimiento. El Consejo Directivo de la facultad designará quienes integrarán estos grupos, tomando en cuenta la necesidad: institucional, de carreras o programas para el desarrollo de los procesos de autoevaluación.

Cada grupo específico se integrará preferentemente con personal académico que cumpla con los requisitos: tiempo completo, con experiencia en procesos de autoevaluación, evaluación externa y mejora continua.

El número de docentes de cada grupo específico dependerá de la cantidad de carreras o programas a autoevaluar y el número de estudiantes de estas.

En cada facultad, los Grupos Específicos estarán coordinados por el subdecano como responsable de la actividad académica, de investigación y vinculación, y de este proceso, juntamente con el decano. No se permite delegación de estas responsabilidades.

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2026-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Para la Facultad de Posgrado se conformará un grupo específico integrado por seis docentes vinculados¹³ a la facultad quienes evaluarán a los programas de acuerdo con la planificación Institucional coordinada con la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.

Los integrantes de los grupos específicos deben poseer y/o desarrollar las siguientes cualidades:

- Ser ético, imparcial, honesto y sincero.
- Brindar un trato correcto y educado con las personas.
- Alta capacidad de observación.
- No tener prejuicios que limiten o condicionen su objetividad.
- Usar del razonamiento lógico y capacidad de análisis de las fuentes de información.

Es primordial conocer:

- Los referentes que serán evaluados en el proceso.
- El área específica por evaluar.

Son responsabilidades de los Grupos Específicos:

1. Trabajar coordinadamente a nivel de facultad con el subdecano de acuerdo con los lineamientos de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.
2. Realizar el análisis profundo del cumplimiento de los referentes definidos para el proceso de autoevaluación.
3. Analizar informes previos de evaluaciones internas y externas realizadas.
4. Desagregar los referentes para facilitar el análisis, identificación de fuentes de información y asignación de responsables en caso de ser necesario.
5. Aplicar los instrumentos para recolección, análisis y difusión de la información correspondiente a cada proceso de autoevaluación.
6. Elaborar y validar documentos resultantes del análisis del cumplimiento de los referentes definidos para el proceso de autoevaluación.
7. Elaborar el informe preliminar de autoevaluación del cumplimiento de los referentes.
8. Validar el informe preliminar de autoevaluación juntamente con los grupos de interés.
9. Entregar el informe preliminar de autoevaluación validado al decano de la facultad quien remitirá a la Comisión de Aseguramiento de la Calidad para la elaboración del informe final.
10. Participar en la elaboración del plan de mejora.
11. Contribuir al fortalecimiento del proceso de autoevaluación ejecutado con sugerencias de mejora.
12. Las demás que establezca la Universidad Técnica del Norte.

¹³ Son docentes vinculados aquellos que forman parte del equipo de profesores titulares y no titulares prestan sus servicios en docencia, investigación o vinculación en la Facultad de Posgrado.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

Son responsabilidades del Subdecano:

1. Coordinar el trabajo de los grupos específicos de la facultad de acuerdo con los lineamientos de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.
2. Reportar los avances y novedades del trabajo de los grupos específicos al decano.
3. Las demás que establezca la Universidad Técnica del Norte

Son responsabilidades del Decano:

1. Conocer los avances y novedades del trabajo de los grupos específicos de la facultad.
2. Remitir los informes preliminares de autoevaluación de los grupos específicos a la Comisión de Aseguramiento de la Calidad.
3. Las demás que establezca la Universidad Técnica del Norte.

b.3 De los Grupos de Interés

Se entiende por grupo de interés al conjunto de personas de quienes depende la operación y existencia de una institución. Dentro del proceso se identifican dos tipos de grupos de interés directos e indirectos.

❖ **Directos.**- Son los actores responsables de proporcionar información física, digital o mediante entrevistas, encuestas u otra técnica.

- **Autoridades:** Rector, vicerrectores, decanos, subdecanos, coordinadores de carrera y programas, directores departamentales.
- **Profesores:** Son aquellos que imparten conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Son los actores de los procesos esenciales que serán evaluados. Para la selección de este grupo de informantes, es importante considerar las funciones que cumplen cada uno de ellos en la institución: vinculación, docencia, investigación, entre otros.
- **Estudiantes:** Son estudiantes aquellos que se encuentren matriculados en grado y posgrado durante el periodo de evaluación. La información que se obtiene de los estudiantes es relevante, ya que permite visualizar su percepción en cuanto a temas trascendentales como docencia, investigación, vinculación, infraestructura, bienestar, entre otros; es por ello, que definir una muestra estudiantil representativa y aleatoria es fundamental para obtener información que permita un acercamiento apropiado a la realidad de la institución, carrera o programa.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

- **Personal administrativo:** Este grupo maneja y proporciona información oportuna sobre actividades administrativas que son paralelas a las académicas. Proporcionan información que será utilizada para validar los procesos de la institución.

❖ **Indirectos.-** Son aquellos actores que están relacionados con la institución, carrera o programa de posgrado de manera externa. En este grupo están: graduados, empleadores, asociaciones, entre otros. La información que puedan brindar constituirá un aporte que podría influir en las decisiones sobre diferentes procesos. La participación de este grupo podrá ser presencial o virtual.

c) Elaborar una agenda de trabajo por cada proceso de autoevaluación

La agenda de trabajo debe considerar actividades como: seleccionar roles y responsabilidades, capacitaciones, reuniones, visitas de campo, entrevistas, elaboración de informes, fechas de ejecución, lugar, horarios, entre otros elementos.

d) Determinar los referentes a ser aplicados para cada proceso de autoevaluación

Los referentes o indicadores de un modelo de evaluación son las categorías que agrupan cualidades de una institución, carrera o programa en relación con su entorno de desarrollo y aprendizaje, según corresponda. Los referentes pueden ser:

- *Referentes propios* definidos en la planificación estratégica, procesos de aprendizaje de los estudiantes, objetivos del programa educativo, infraestructura, soporte institucional, currículo, entre otros.
- *Referentes externos* tomados de los modelos de evaluación definidos por organismos nacionales o internacionales.
- Otros referentes que la UTN considere.

e) Elaborar los instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación

Es responsabilidad de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad la elaboración de instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación; la colaboración en la sistematización de estos a través del SIIU y la socialización a los grupos específicos.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Se dispondrá de una ficha de registro de información para la visita de verificación técnica, formatos para: actas de reuniones, informe preliminar y final, plan de mejoras, entre otros que se considere necesario.

Los referentes pueden contener más de un elemento en su estructura siendo necesario su descomposición; será responsabilidad de la CAC desagregar los referentes en la autoevaluación institucional y de los grupos específicos en la autoevaluación de carreras y programas. Un ejemplo se muestra a continuación:

Ejemplo de descomposición de un referente		
Referente	Descripción referente	Componentes del referente
Planificación de los procesos del profesorado	La institución cuenta con normativa y/o procedimientos aprobados y vigentes, enmarcados en la normativa del sistema de educación superior, para los procesos de selección del profesorado, bajo la coordinación de instancias responsables	1. Cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, para los procesos de selección del profesorado.
		2. La normativa está enmarcada en las normas del sistema de educación superior.
		3. Cuenta con instancias responsables de la coordinación de los procesos de selección del profesorado.

Tabla 1. Ejemplo de descomposición de un referente considerado para un proceso de autoevaluación
 Fuente: Guía de apoyo del par evaluador Modelo de evaluación externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019.

Elaborado por: Caces, 2022

f) Establecer los mecanismos de comunicación y participación efectiva de los actores involucrados en el proceso de autoevaluación

Considerando la audiencia y actores del proceso de autoevaluación, el Departamento de Comunicación Organizacional juntamente con la CAC establecerán el Plan de Comunicación a través de los canales oficiales institucionales (presenciales y virtuales).

La participación de los actores internos y externos vinculados al quehacer institucional se fijará de acuerdo con los aspectos a autoevaluar, a través de la matriz de autoevaluación elaborada por la CAC para autoevaluación institucional, y los grupos específicos para autoevaluación de carreras y programas de posgrado, se establecerán los requerimientos, plazos, responsables, técnica de recolección, entre otros y se comunicará oportunamente.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

g) Determinar los recursos logísticos y tecnológicos para los procesos de autoevaluación

Recursos Logísticos: De acuerdo con cada proceso de autoevaluación a ejecutarse, la CAC solicitará al decano de cada facultad la nómina de los grupos específicos. Instalados los grupos, iniciará la ejecución de la agenda del proceso de autoevaluación con la capacitación de estos; la comisión establecerá el: cronograma, modalidad, materiales y herramientas de capacitación, y realizará las convocatorias respectivas.

Recursos Tecnológicos: El Sistema Informático Integrado Universitario – SIU institucionalmente es la fuente oficial de datos e información para procesos internos y externos de evaluación y aseguramiento de la calidad. La Dirección de Desarrollo Tecnológico e Informático – DDTI será la instancia responsable de proporcionar un módulo informático incorporado al SIU que garantice una estructura estandarizada para procesos de autoevaluación de acuerdo con las fases de la presente guía. La construcción del módulo para autoevaluación será coordinada juntamente con la CAC. El módulo creado para autoevaluación deberá estar en producción previo a iniciar el registro de fuentes de información de cada proceso y será administrado:

- para autoevaluación institucional por la CAC
- para autoevaluación de carreras y programas, por el Coordinador correspondiente.

3.2 Hacer el Proceso de Autoevaluación

En esta fase la UTN a través de la CAC, los grupos específicos y grupos de interés implementarán el Programa de Autoevaluación con la ejecución de la agenda de trabajo de cada proceso, aplicarán los instrumentos para recolección, análisis y difusión de la información, evaluarán los referentes seleccionados y generarán el informe preliminar de autoevaluación.

3.2.1 Ejecutar la agenda de trabajo por cada proceso de autoevaluación

La agenda de trabajo establece cuatro momentos: 1) selección de roles y responsabilidades y capacitación a los involucrados, 2) apertura del proceso de autoevaluación, 3) levantamiento de información y elaboración de informes, y 4) mejora continua.

Primer momento: es importante que los involucrados en el proceso de autoevaluación, principalmente los grupos específicos, estén capacitados sobre el propósito, el alcance,



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

referentes a ser aplicados, los instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información, así como de sus roles y responsabilidades.

Segundo momento: para iniciar con el proceso de autoevaluación será conveniente una reunión de apertura, en la cual estarán presentes las autoridades de la institución, los integrantes de los grupos específicos encargados del análisis de la información, los responsables de los procesos o áreas sujetas a análisis y otros que se consideren pertinentes.

La Comisión de Aseguramiento de la Calidad será responsable de conducir esta reunión, la cual tiene como objetivos:

- Dar a conocer el propósito y el alcance del proceso de autoevaluación definidos en la etapa de planificación.
- Exponer la metodología de trabajo que se utilizará.
- Socializar la agenda de trabajo para las diferentes jornadas que se desarrollarán.
- Presentar a los integrantes de los grupos específicos encargados del análisis.
- Establecer los medios de comunicación oficiales para el proceso.

Tercer momento: los grupos específicos elaborarán un informe preliminar que debe ser contrastado con los grupos de interés previo a su entrega a la Comisión de Aseguramiento de la Calidad, instancia que analizará y validará la información generando el informe final.

Cuarto momento: una vez aprobado el informe final por HCU, la CAC lidera la construcción del plan de mejora con la participación de los grupos específicos y grupos de interés, posterior a definir este plan específico la CAC lo incorporará al plan de mejora institucional. La ejecución estará a cargo de los grupos de interés, el seguimiento y evaluación lo realizará la CAC.

3.2.2 Evaluar los referentes seleccionados por cada proceso de autoevaluación

Es necesario el análisis documental del referente de cada proceso de autoevaluación. Mediante un debate promovido por el grupo específico se determinará el nivel de cumplimiento de los referentes a fin de detectar los aspectos que requieren ser mejorados.

Para la valoración de un referente externo se aplicará la escala definida en el modelo de evaluación, en el caso de un referente propio la CAC orientará la definición de la escala de valoración.

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

3.2.3 Aplicar los Instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información por cada proceso de autoevaluación

Los grupos específicos aplicarán los instrumentos para la recolección, análisis y difusión de la información. En coordinación con la CAC se pueden añadir elementos adicionales a estos formatos.

Para aplicar estos instrumentos se considerarán algunos aspectos:

- La recolección de información debe cumplir con la norma establecida para la gestión documental en la UTN.
- Se seleccionará una muestra representativa en los casos que se requiera (estudiantes, docentes, directivos, graduados, entre otros).
- Se contará con procedimientos claros para la aplicación de los instrumentos.

3.2.4 Implementar los mecanismos de participación de los actores involucrados por cada proceso de autoevaluación

Establecida la matriz de autoevaluación se comunicará a cada actor del proceso de autoevaluación: las responsabilidades, plazos, metodología de recolección y demás requerimientos de acuerdo con el referente en análisis; establecerá estrategias de seguimiento y acompañamiento por segmentos de actores (autoridades, facultades, dependencias administrativas) garantizando una participación oportuna y pertinente dentro del proceso de autoevaluación.

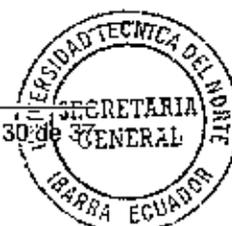
3.2.5 Generar el informe preliminar

Cada grupo específico generará el informe preliminar en el formato proporcionado por la CAC. El informe preliminar debe ser conciso, reflejará los resultados del proceso realizado, describirá las evidencias y otros elementos que respalden el diagnóstico del estado actual del referente.

3.3 Verificar el cumplimiento del Proceso de Autoevaluación

La evaluación de los referentes es el punto central del proceso de autoevaluación ejecutado por los grupos específicos. Los grupos de interés entregarán a los grupos específicos la información de respaldo para su revisión y análisis. De ser necesario facilitarán documentación adicional que permita esclarecer las inquietudes que surjan durante la revisión.

En esta fase los grupos específicos considerarán las siguientes acciones:



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

3.3.1 Validar el informe preliminar de autoevaluación

Los grupos específicos validarán los resultados preliminares con los grupos de interés (directos y/o indirectos). Una vez recopilada la información de entrevistas presenciales o en línea, encuestas, visitas de campo, etc., los grupos específicos elaborarán el informe preliminar para ser validado con las partes interesadas, posteriormente se entregará a la Comisión de Aseguramiento de la Calidad para su consolidación y difusión. Esta actividad tiene el propósito de asegurar el común acuerdo entre las partes y evitar conflictos al momento de la socialización. De ser necesario se puede revisar nuevamente las evidencias, realizar nuevas entrevistas o visitas de campo para validarlas. Estas actividades deberán ser realizadas inmediatamente para no afectar la agenda de trabajo.

3.3.2 Elaborar el informe final de autoevaluación

El informe preliminar validado deberá ser entregado a la Comisión de Aseguramiento de la Calidad para la consolidación conforme el formato definido para este propósito. No es función de la CAC validar nuevamente las valoraciones y argumentaciones del cumplimiento del referente. Se podrán hacer rectificaciones de redacción previo conocimiento y autorización de los grupos específicos las cuales se registrarán en un acta de acuerdo.

3.3.3 Socializar el informe final de autoevaluación

Socializar el informe final es responsabilidad de la Comisión de Aseguramiento de la Calidad. El propósito de esta actividad es que las partes interesadas conozcan de primera mano los resultados; además, que sean corresponsables para aportar en la mejora. La presencia de las máximas autoridades en estas reuniones es un elemento importante para resaltar el compromiso en el aseguramiento de la calidad institucional.

La información para socializar debe ser clara y concreta, estas reuniones no son espacios para el debate, reclamos, cuestionamientos o discusiones. Además, se podrán buscar otras formas de difusión complementarias como publicar en la página web, afiches, folletos, infografías, entre otras alternativas.

3.3.4 Evaluar el proceso de autoevaluación implementado

Con el fin de perfeccionar el procedimiento es necesario evaluarlo, a través de esta evaluación se podrá detectar posibles fallas, incongruencias y problemas durante el proceso de autoevaluación con el propósito de mejorar formatos de análisis, plantillas,



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

formas de abordar las entrevistas, sistemas de recolección de datos, entre otros. Para ello se aplicará una encuesta a todos los involucrados dependiendo del rol que cumplieron.

Una vez detectadas las debilidades y oportunidades se definirán acciones de mejora del proceso de autoevaluación.

3.4 Actuar sobre el cumplimiento del Proceso de Autoevaluación

La UTN considerará las siguientes acciones: definir un plan de mejoras tomando como insumo el informe final de autoevaluación del cumplimiento de los referentes y definir acciones para mejorar el proceso.

3.4.1 Construir un plan de mejoras

El objetivo es actuar sobre los aspectos identificados en el informe final de autoevaluación que requieren ser mejorados y contribuir al aseguramiento de la calidad institucional.

Esta fase requiere la participación de dos equipos de actores clave: la Comisión de Aseguramiento de la Calidad y los grupos de interés autoevaluados.

La CAC coordinará el planteamiento de actividades: socializará el informe final de autoevaluación, elaborará y entregará instrumentos, consolidará las acciones de mejora, acompañará en la ejecución de acciones, entre otras. La CAC no se encargará del análisis del informe de autoevaluación, su apoyo está enfocado específicamente al acompañamiento y participará del análisis únicamente en los casos donde sea parte del grupo de interés en los procesos autoevaluados.

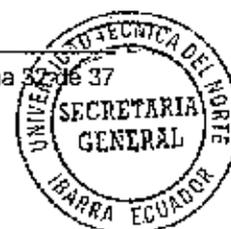
Los grupos de interés autoevaluados seguirán el siguiente procedimiento:

a) Analizar el informe final de autoevaluación

Para realizar el análisis se parte de tres preguntas ¿Quiénes deben contribuir para el análisis?, ¿Qué insumo hay que tomar en cuenta? y ¿Cómo llevarlo a cabo?

- **¿Quiénes deben contribuir para el análisis?**

Para el análisis del informe final de autoevaluación se debe conformar equipos multidisciplinarios con integrantes de la CAC, grupos específicos, grupos de interés directos o indirectos relacionados con los procesos autoevaluados. La CAC definirá el número de actores clave que conformarán los equipos multidisciplinarios, considerando que el perfil esté acorde al referente a ser discutido.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

- **¿Qué insumos hay que tomar en cuenta?**

Las argumentaciones generadas en el informe final de autoevaluación se convierten en el insumo a ser analizado por los equipos multidisciplinarios para identificar los factores que no permiten alcanzar el referente y las posibles causas.

- **¿Cómo llevarlo a cabo?**

Según Chaves M., López D., Vergara I., Villegas K. (2018), "el análisis de brechas es una herramienta de planificación estratégica para ayudar a comprender dónde se encuentra, dónde quiere estar y cómo va a llegar allí".

Identificada la brecha entre el referente y lo alcanzado por la institución, carrera o programa, se aplicará como herramienta de evaluación el análisis de brechas, que según Weller (2023) consiste en:

1. *Identificar el área (indicador) a analizar*

Consignar el área (indicador) que no alcanzó el referente y que será sujeta a análisis.

2. *Determinar el estado actual*

¿Qué causas contribuyeron para no alcanzar el referente?

3. *Establecer el estado ideal*

Si todo funcionara según la planificación institucional, ¿cuál sería su situación?

4. *Comparar el estado actual con el estado ideal*

¿Cuál fue la diferencia entre la meta real y la esperada?

5. *Describir la brecha y cuantificar la diferencia*

Después de determinar las posibles causas se describirá la influencia de éstas a la brecha. Para cuantificar la diferencia se aplicará un sistema de calificación en la escala de Likert.

6. *Proponer un plan para cerrar la brecha*

Resumir las recomendaciones y crear un plan de mejora que cierre brechas, identificando los cambios a implementar y los pasos a seguir para alcanzar el estado ideal.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

Pasos que se operativizan en la siguiente matriz:

Tabla 2. Estructura metodológica para aplicar el análisis de brechas

Área (Indicador) analizado	Estado actual o alcanzado	Estado ideal o deseado	Brecha	Estrategias o acciones para cerrar la brecha
Consignar el área (indicador) del referente analizado que será discutido por el equipo multidisciplinario	Frente al área (indicador), describir en términos concretos cuál es el estado actual o alcanzado, se sugiere evidenciarlo como una necesidad, falencia o problema estructural.	Plantear o describir de manera positiva cuál es el estado ideal o deseado en un período de tiempo, sobre el área (indicador) que se está discutiendo, es importante que esta propuesta sea verificable.	Listar los componentes que no se cumplieron o no se lograron satisfactoriamente de manera cuantificada de ser posible.	Proponer lo que se debería hacer para cubrir las diferencias o salvar la brecha entre el estado actual y el estado ideal.

Elaborado por: CAC – UTN, 2024

b) Definir un plan de acción

Corresponde al detalle de actividades que se implementarán para minimizar las causas que no permitieron alcanzar los referentes. Será necesario priorizar las propuestas considerando variables como: recursos humanos, económicos, infraestructura, complejidad, entre otros. El plan de acción constará de al menos los siguientes elementos:

- **Objetivos estratégicos Institucionales - OEI:** la intencionalidad es demostrar la contribución del plan de mejora al cumplimiento de los OEI.
- **Indicador:** prioritariamente deberán ser aquellos donde no se obtuvo la máxima valoración conforme a la escala definida.
- **Línea base:** es la valoración alcanzada que se encuentra en el informe final de autoevaluación.
- **Meta:** es el nivel de la escala de mejor valoración que se desea alcanzar considerando el indicador.
- **Actividades:** corresponden al conjunto de acciones a implementar que permitirán el cumplimiento de la meta planteada.
- **Cronograma:** cada actividad tendrá una fecha de inicio y una fecha de finalización.
- **Responsable:** cada actividad tendrá un responsable quien deberá garantizar su cumplimiento conforme el cronograma propuesto.
- **Presupuesto:** es el valor monetario aprobado para ejecutar las actividades que se requieran.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

- **Fuentes de información:** corresponden a los documentos u otras fuentes a través de las cuales se evidenciará el cumplimiento de las actividades establecidas.

3.4.2 Dar seguimiento y evaluar el plan de mejora

Se define al seguimiento como el control continuo de los avances y ejecución de las actividades propuestas que permitirá evitar desviaciones y aplicar los correctivos necesarios a tiempo. Para cumplir con este requerimiento se establecerá un responsable, la periodicidad y los mecanismos que se emplearán.

Evaluar el desempeño del plan se refiere a medir el cumplimiento de las metas propuestas, lo cual se podrá realizar en plazos más amplios y requerirá la participación de toda la comunidad universitaria conforme el rol asignado. La metodología sugerida para cumplir con este fin es la *autoevaluación*; para lo cual será de aplicación institucional obligatoria la presente guía. La CAC evaluará el cumplimiento de actividades y alcance de metas del plan de mejoras.

3.4.3 Implementar acciones para mejorar el proceso de autoevaluación

La CAC implementará acciones de mejora con el propósito de fortalecer el proceso de autoevaluación.

Los aspectos en los que se pueden centrar las acciones de mejora del proceso son: resultados obtenidos, herramientas utilizadas, nivel de participación de los involucrados, organización del trabajo, suficiencia de medios y recursos con que se cuenta, entre otros.

Es adecuado que las acciones definidas cuenten con un cronograma para su cumplimiento, de manera que se puedan minimizar los aspectos por mejorar previo a un nuevo proceso de autoevaluación.



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN		
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	

REFERENCIAS

- Caces. (2017). Lineamientos para la autoevaluación multipropósito de las instituciones de educación superior, carreras y programas. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Caces. (2018). Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Caces. (2019). Modelo de Evaluación Externa de Universidades Y Escuelas Politécnicas. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Caces. (2020). Educación Superior y Sociedad. Qué pasa con la vinculación. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Caces. (2020). Instructivo para la elaboración del Plan de Mejoramiento de las Universidades y Escuelas Politécnicas no acreditadas. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Cerbino, Mauro. (2019). *¿Qué calidad para qué educación superior? / encuentro iberoamericano para la evaluación de la calidad de la educación superior en Artes*. Guayaquil: Universidad de las Artes.
- Chaves, M. López, D. Vergara, I. Villegas, K. (2018). Análisis De Brechas Del Indicador De Accidentalidad Vs El Conocimiento Del Trabajador Frente Al Peligro De Condiciones De Seguridad.
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/8470/TE.RLA_ChavesRoseroM arhalsabel_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/8470/TE.RLA_ChavesRoseroM%20arhalsabel_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conea. (2003). La calidad en la universidad ecuatoriana. Quito: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG).
- García Castaño, F. J., & Pulido Moyano, R. A. (1994). Antropología de la educación: el estudio de la transmisión-adquisición de cultura. Eudema.
- González Fiegehen, Luis & Espinoza, Oscar. (2008). Calidad de la educación superior: concepto y modelos 2008-08. *Calidad en la Educación*, 28. 10.31619/caledu. No. 28. 210.
- Harvey, Lee. (1998). ¿Qué debe entenderse por "calidad" de la educación? Relaciones entre calidad y aprendizaje. *Seminario Internacional: El desafío de la calidad en la educación superior*, 22-40.
- LOES. Ley Orgánica de Educación Superior (2010).
- LOES. Ley Orgánica Reformatoria a La Ley Orgánica De Educación Superior (2024).



	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE Guía para implementar procesos de autoevaluación en la UTN			
	Código GAC-CAC-2025-001-G	Eje de Gestión Gestión Académica	Fecha 14-03-2025	

- Razo Abundis, I. Y., Dibut Toledo, L. S., & Íñigo Bajo, E. R. (2016). Aseguramiento de la calidad en la educación superior: experiencia de la universidad del golfo de California, México. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 190-198.
- Sylva Charvet, Erika. (2016). *Cultura de género y calidad en la universidad ecuatoriana*.
- Tawil, S., Akkari, A., & Macedo, B. (2012). Más allá del laberinto conceptual. La noción de la calidad en la educación. *Investigación y prospectiva en educación. UNESCO: Contribuciones Temáticas*, 2.
- Vaillant, D., & Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de la UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas*, 136-154.
- Yáñez, K. M. (septiembre de 2021). Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad. (S. Cárate, Entrevistador)
- Weller, J. (2023). Plataforma de administración moderna de proyectos y trabajo | Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples>

La presente Guía para los Procesos de Autoevaluación Institucional, Carreras y Programas de Posgrado de la Universidad Técnica del Norte entrará en vigencia a partir de su aprobación en el Honorable Consejo Universitario.

Dado en la ciudad de Ibarra a los catorce días del mes de marzo de dos mil veinticinco en sesión ordinaria del Honorable Consejo Universitario de la Universidad Técnica del Norte, mediante resolución Nro. 085-SO-HCU-UTN.


Dr. Miguel Naranjo-Toro, PhD
RECTOR UTN


Dr. Luis Chiloquina-Msc.
SECRETARIO GENERAL