

# PLANIFICACION DEL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL. EXPERIENCIA EN LA APLICACIÓN DE UNA TECNICA

Autores

Patricia Bazán, María Begoña Rodríguez, Ana Maria Ungaro

[pbaz@ada.info.unlp.edu.ar](mailto:pbaz@ada.info.unlp.edu.ar), [bego@ada.info.unlp.edu.ar](mailto:bego@ada.info.unlp.edu.ar),  
[anaungaro@ada.info.unlp.edu.ar](mailto:anaungaro@ada.info.unlp.edu.ar)

LINTI. Laboratorio de Investigación en Nuevas Tecnologías Informáticas - Facultad de Informática – Universidad Nacional de La Plata

Calle 50 y 120– 2do Piso – La Plata (1900) – Buenos Aires – Argentina  
tel: 54-221-422-3528

## Resumen

Los procesos de evaluación y acreditación institucional, en el marco de las políticas actuales, promueven en las instituciones el desarrollo de planes de mejoramiento con el propósito de que diferentes estrategias institucionales sistemáticas y organizadas impacten en el funcionamiento de la organización, se incorporen a lo cotidiano y aporten al proceso de funcionamiento y mejora de la vida académica.

Los circuitos administrativos que se llevan a cabo en una institución educativa son un elemento a incluir dentro del esquema de mejora continua, para lo cual deben ser explicitados y modelizados.

Existen técnicas que pueden aplicarse a este tipo de procesos como la denominada BPM (Business Process Management) que consiste en una metodología para representar las actividades de un proceso de negocios y sus restricciones. Utiliza una notación grafica (BPMN Business Process Management Notation).

Este trabajo toma como marco teórico el concepto de planificación estratégica y lo aplica sobre los circuitos administrativos institucionales con una técnica que explicita el conocimiento intrínseco de los procesos involucrados en pos de un mejor funcionamiento, trabajo conjunto y ahorro de esfuerzos.

## 1. Introducción

En las universidades públicas, las políticas de racionalización y flexibilización, se manifiestan en su afán por adaptarse y ser eficientes [8]. Esto ha conducido a la reformulación de sus prácticas de planificación y funcionamiento organizacional.

Tales tendencias se han manifestado en América Latina en el marco del desarrollo de procesos de evaluación y acreditación en la educación superior, tanto internos como externos [9].

Los procesos de evaluación y acreditación institucional en el marco de las políticas actuales, promueven el desarrollo de planes de mejoramiento [4], con el propósito de que diferentes estrategias institucionales sistemáticas y organizadas impacten en su funcionamiento, se incorporen a lo cotidiano y aporten al proceso de funcionamiento y mejora de la vida académica.

Estos procesos institucionales han promovido y se han terminado plasmando en planes estratégicos [10] de desarrollo institucional, en los que se manifiestan metas y acciones acordes con el proyecto educativo.

Si bien existen experiencias al respecto, es cierto que no abundan informes y estudios sobre la implementación de procesos de planificación estratégica que, como su definición lo indica, tracen caminos de desarrollo organizacional.

La planificación va más allá de la simple espera de la ocurrencia de un evento futuro a la luz del diseño o visualización de escenarios esperados, establece la forma de modificar y mejorar estos escenarios y explicar los beneficios para mayor provecho posible. Pensar estratégicamente la vida institucional permite ordenar, sistematizar y proyectar líneas de acción en diferentes ámbitos de la vida académica en pos de un mejor funcionamiento, trabajo conjunto y ahorro de esfuerzos.

Dando relevancia al tema, P. Krotsch [5], en un artículo ocupado en analizar los procesos de formación e implementación de las políticas de evaluación en Argentina, plantea que la evaluación de la calidad en la educación superior constituye hoy uno de los temas claves de su agenda. Esta relevancia comienza a gestarse hacia la década de los 80, donde a partir del replanteo de la relación universidad-estado, aparecen como centrales procesos de masificación de las universidades públicas. Por otra parte, el estado se desentiende del destino de los egresados, pasando a ser estos una preocupación privada, tanto del egresado como de la industria que los absorbe.

En esta misma línea Brunner [1] afirma que en el marco de las crisis de los estados de bienestar y las profundas reformas (privatizaciones, racionalización, flexibilización, etc) sumado a las crisis en el planeamiento estatal, la evaluación pasa a suplantar al planeamiento como instrumento de conducción y regulación de los procesos educativos.

En este trabajo se documenta la experiencia de poner en funcionamiento un programa de desarrollo académico que procura ordenar el procedimiento institucional con el propósito de generar y resguardar información de interés académico, poniéndolo al servicio de la comunidad educativa para que sea fuente de sustento y fundamento para la planificación y elaboración de propuestas de crecimiento organizacional.

En el marco de este análisis se toma como caso de estudio la documentación de los procesos administrativos a través de una metodología para modelar procesos de negocios (BPM), con una notación estándar (BPMN), que tiene como objetivo no sólo

crear los modelos sino permitir la documentación, evaluación, administración y mejora continua de los procesos que modeliza.

## 2. Conceptos de planificación estratégica

Planificar la gestión no es tarea fácil ni una práctica demasiado desarrollada en el marco de las universidades.

Planificar significa poder trazar caminos a seguir en función de las metas propuestas y los recursos con que se cuenta.

Estos recorridos pueden ser realizados en un amplio y variado espectro de ámbitos institucionales, es decir, se atienden diferentes espacios de la vida académica que requieren búsqueda, construcción e implementación de diversas estrategias de acción.

En este caso y en el marco del Programa de Mejoramiento Institucional, se ha detectado la necesidad de desarrollar un sistema que permita mejorar el funcionamiento administrativo y optimizar el trabajo mediante el relevamiento de los procedimientos y su adecuada documentación a través de una técnica determinada.

Esto ha implicado un trabajo articulado con los diferentes actores involucrados con el propósito de buscar, construir y ajustar la metodología que permita el logro del objetivo propuesto. Se trabajó en el campo de la reflexión de las teorías de la administración y gestión de las instituciones educativas, las que aportaron herramientas teóricas para la elaboración de estrategias metodológicas que luego se pudieron plasmar en una respuesta concreta.

Desde la visión histórica del campo de la administración y gestión de la educación se pueden identificar dos grandes líneas de desarrollo. La tradición funcionalista con raíces en las teorías positivistas y evolucionistas y la tradición interaccionista que se basa en las teorías críticas.

Dentro de la tradición funcionalista, en América Latina las teorías de gestión en las instituciones educativas aparecen a partir del siglo XX. Estas teorías en un comienzo fueron de corriente tecnocrática de la mano de representantes como Fayol y Taylor pudiendo identificar sus principios como la búsqueda de la eficiencia y productividad económica, fundamentados en el funcionalismo y conductismo en los que la eficiencia del funcionamiento institucional está medida en términos del logro de sus objetivos.

Hacia los años 60 la preocupación por la eficiencia y la eficacia queda subsumida por la idea de efectividad. Este es un criterio político que es desarrollado por enfoques más contemporáneos de la administración educativa y que sostiene como principio la responsabilidad social de la gestión y su capacidad para responder efectivamente a las demandas y necesidades de la ciudadanía.

Desarrollos más actuales, hablan de enfoques culturalistas que tienen como premisa organizadora el estudio y la práctica de la gestión educativa, por lo que los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad son comprendidos y utilizados en función del concepto de relevancia. Este enfoque ve a la participación de los actores del contexto como la estrategia central para garantizar el futuro de las acciones de una administración de calidad.

Cada una de estas posturas teóricas permite el desarrollo de diferentes tipos de administración y en consecuencia diferentes estilos de gestión de las instituciones educativas. Entre ellas se pueden identificar a la administración eficiente, la

administración eficaz, la administración efectiva y la administración relevante, diferenciadas por acentuar nociones y conceptos distintos.

En este trabajo, se ha elegido la postura que pone el acento en la relevancia, este concepto permite evaluar la importancia, significado, pertinencia y valor del desarrollo de la calidad de la vida institucional, respetando las características culturales y valores éticos que sostiene la comunidad universitaria. Desde este lugar la construcción de propuestas y alternativas de acción permiten ordenar los circuitos administrativos acorde con las potencialidades de los sujetos protagonistas del desarrollo de las mismas.

En palabras de Benno Sander [8] la relevancia sugiere la noción de pertinencia, unión, relación con alguien o con otros. La relevancia implica una conexión definida, significativa y lógica entre dos realidades: por un lado la administración, y por otro la calidad de vida construida históricamente por la ciudadanía de acuerdo con sus propios valores culturales. En este sentido es que puede definirse la relevancia como un criterio de desempeño cultural de la administración de la educación que incluye los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad y puede ser visto como una alternativa superadora en lo que hace al desarrollo de la gestión educativa.

En las instituciones universitarias el desarrollo de planes de mejoramiento [4] tiene el propósito incorporar a lo cotidiano diferentes estrategias institucionales sistemáticas y organizadas y que aporten al proceso de funcionamiento y mejora de la vida académica, entendiendo que en un futuro serán componentes de la cultura de la institución.

De esta manera y en función de las consideraciones anteriores, el componente cultural es una dimensión que atraviesa las diferentes esferas de una organización, por lo que la importancia del mismo en las decisiones que hacen a la gestión institucional marca un camino en lo que hace a la planificación y se ha terminado plasmando en planes estratégicos [10] de desarrollo de la organización, en los que se manifiestan metas y acciones acordes con el proyecto educativo.

Pensar estratégicamente, significa en un primer momento, ser estratégico, adoptar una visión que se basa en evidencia sólida de “diagnóstico e identificación de problemas y dificultades”, en un conjunto de prioridades, metas, dirección y una definición de las principales herramientas para alcanzarlos. Esto requiere de un conocimiento integrado y análisis de las repercusiones de las dificultades en la institución.

La planificación estratégica, es un proceso que puede definirse como el uso de un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la institución.

Este proceso es sistemático ya que es organizado y conducido en base a una realidad entendida. Es una actividad integrada, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a acercar una visión cohesiva de hacia donde se dirige la organización. En este sentido cada organización necesita políticas que cubran los diferentes aspectos de sus operaciones con el fin de simplificar la toma de decisiones y proporcionar previsibilidad y uniformidad a las mismas teniendo en cuenta que son tomadas en tiempos diferentes, en diversas instancias y por personas diferentes.

El proceso de planificación estratégica define básicamente tres actividades [9]: el análisis ambiental, el análisis organizacional y la propia formulación de estrategias.

Es un proceso complejo, y como tal, las herramientas para construirla deben articular el trabajo y los problemas cotidianos con los posibles escenarios futuros que impactarán en la toma de decisiones y acciones del conjunto.

Por otra parte, la riqueza de la planificación estratégica permite generar un estado del arte a partir de la intervención en los procesos, que se concreta en una propuesta. Reforzando estos conceptos Marcelo Charlin plantea en su trabajo, que marca el inicio de un camino, siendo un punto y un momento de partida, nunca de llegada, es por lo tanto un camino no una meta [2].

En el mismo sentido, Matus [7] utiliza el ejemplo del pez: se podría pensar que la planificación estratégica es como atrapar un pez con las manos en un día nublado y en un río correntoso. Se trata de un proceso muy complejo no sólo por la cantidad de variables, imaginable e inimaginable que intervienen, sino por cómo estas condicionan el propósito.

Si bien en sus inicios la planificación se pensó como algo estático y posible de ser controlado, posteriormente los aspectos no racionales, “la humanización de la planificación”, da cuenta de la complejización progresiva de estos procesos.

Asimismo, Antonio Escotado [3] dice que el orden experimenta por todas partes el embate de la incertidumbre, que ahora ya no se reduce al punto de vista del observador sino que contagia de raíz al observado.

En el marco de las universidades, la planificación estratégica es un potente instrumento de gestión capaz de dar respuestas desde las organizaciones a los retos que en la actualidad le toca atender. Entre ellos se encuentra la necesidad de definir objetivos congruentes con las situaciones actuales, la mejora de la calidad de la enseñanza y nuevas formas de educación, el desarrollo de acciones de cooperación internacional e interinstitucional como también lo que aquí nos compete que es el mejoramiento de los sistemas de organización administrativa y gestión de la información académica disponible.

De esta manera se entiende que la planificación estratégica es un instrumento de cálculo económico que comprende un amplio conjunto de actividades para facilitar la organización de la información necesaria con el fin de detectar cuestiones estratégicas relevantes [6].

En esta línea de trabajo el aporte que da la visión prospectiva, que articula con la visión estratégica, da la idea de continuidad y búsqueda permanente de caminos y alternativas valiéndose de elementos emergentes. Desde este lugar, significa pensar estratégicamente la planificación y diseño de líneas de acción que permitan recorrer, construir y transitar la vida de las universidades [2].

Intervenir en el ámbito de una institución con el propósito de definir una estrategia organizacional y un plan a seguir, tiene efectos múltiples sobre el sector que se interpela y sobre la propia organización. Pero lo interesante a destacar es que se encuentra una hendidura por la que se puede iniciar el camino a recorrer para mejorar.

En esta visión prospectiva lo importante es el camino no la meta, es la búsqueda, el trazado del mapa y el recorrido por conocer. Una búsqueda que tiene que ver con un proceso de producción de conocimientos conjunto, científico y colectivo.

El enfoque prospectivo aporta una visión global, sistemática, dinámica y abierta que procura explicar los posibles futuros no sólo desde el análisis de los datos del pasado, sino teniendo en cuenta las variables cualitativas y cuantitativas además del

comportamiento de los actores implicados, de forma tal que reduce la incertidumbre y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado [2].

### 3. Técnica para modelización de procesos

Considerando a la planificación estratégica por una lado como una actividad organizada guiada por un conocimiento profundo de la realidad y por otro como una actividad integrada que reúne la información que se produce en toda la institución, resulta natural que se valga de herramientas que faciliten estos dos objetivos de organización con cohesión de la información.

En el caso que se plantea en este trabajo, la información a organizar y reunir tiene que ver con los procesos administrativos que se llevan a cabo en una institución educativa y que requieren ser adecuadamente relevados y documentados para poder ser analizados y mejorados, en el marco de los planes estratégicos.

En este sentido, es pertinente contar con herramientas tecnológicas pero que se basen en metodologías de análisis de problemas que pongan el acento en los procesos mas que en los datos. Si bien estos últimos son importantes, el objetivo en este caso es capturar el conocimiento que se tiene acerca de una actividad y plasmarla en un modelo que la represente y que explicita los flujos que la alimentan.

Dentro del área de la Ingeniería de software y el análisis de sistemas en general, han ido surgiendo distintas técnicas para representar actividades y flujos que van desde los clásicos flujogramas, pasando por los DFD (Diagramas de Flujos de Datos) hasta llegar a los diagramas de actividad del UML, un poco más actuales que los anteriores.

La principal razón por la cual cualquiera de estas técnicas han resultado inadecuadas es el hecho que proveen terminología y simbología muy orientada al profesional de IT (Information Technology) dejando poco espacio para que el experto en el problema pueda modelar su realidad tal y como él la comprende.

BPM (Business Process Management) es una metodología que determina la manera en que una organización puede identificar, modelar, desarrollar, distribuir y administrar sus procesos de negocio, incluyendo aquellos procesos que involucran sistemas de IT (Information Technology) e interacción humana.

Los objetivos y beneficios de BPM son:

- Reducir errores de obstrucción entre los requerimientos del negocio y su vuelco en los sistemas de información, unificando las tareas de los usuarios del negocio y el mundo de los desarrolladores.
- Incrementar la flexibilidad y agilidad corporativa separando la lógica del proceso de otras reglas de negocio permitiendo con esto una mejor absorción de los cambios en los requerimientos.
- Abstracter el conocimiento subyacente en la ejecución de los procesos de negocio conformando el activo intelectual de la organización
- Reducir los costos de desarrollo proveyendo plataformas de especificación de procesos ejecutables minimizando notoriamente la cantidad de "líneas de código" de programación tradicional.

BPM no solamente separa el proceso respecto de los datos sino que explicita el flujo del mismo y permite independizarlo de la forma en que se ejecuta. Esta característica

hace que BPM tienda a adoptarse como metodología para conceptualizar problemas más allá de lo tecnológico.

BPMN es un conjunto estándar de convenciones de diagramas para describir los procesos de negocio. Está diseñado para visualizar un gran conjunto de semánticas de flujos dentro de un proceso y la comunicación entre procesos independientes.

El valor de crear un proceso de negocio esta dado por el activo intelectual que el mismo representa. El conocimiento es capturado, explicitado, modelizado y además se cuenta con la herramienta producida.

Se entiende por proceso de negocio al un conjunto de actividades que se realizan en coordinación en un ambiente organizacional y técnico. Estas actividades alcanzan el objetivo del negocio.

Los *procesos de negocio* son representados manualmente, guiados por el conocimiento del personal de la organización y asistidos por regulaciones organizacionales y procedimientos previamente instalados.

La *gestión de procesos de negocio* incluye conceptos, métodos y técnicas para soportar el diseño, administración, configuración, representación y análisis de los procesos de negocio. Su objetivo último es representar el proceso de negocio con sus actividades y las restricciones de ejecución entre ellas.[11]

BPM tiene sus raíces en el *workflow* [14]. Un *workflow* permite resaltar los detalles sobre los que se enfoca el proceso de negocio, trazando su definición y agregando las reglas de negocio requeridas [13].

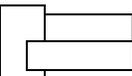
Responde a las preguntas:

- QUIENES son los participantes, qué roles juegan, cómo se organizan (actores)
- QUE hacen los participantes, identificando el conjunto de trámites y servicios que se ejecutan en el negocio
- CUANDO realizan cada tarea, ordenando temporalmente el flujo de tareas indicando secuencialidad o paralelismo, ramificaciones condicionales y reintentos de ejecución si la tarea no fue exitosa.

### 3.1. Diagramas BPM

BPMN (Business Process Management Notation) se utiliza para especificar un diagrama llamado BPD (Business Process Diagram). Un BPD se compone de elementos agrupados en cuatro categorías [12]:

Categoría	Elemento	Descripción	Grafica
-----------	----------	-------------	---------

Flujos	Evento	Es algo que sucede durante el curso del proceso de negocio. Afectan al flujo del proceso. Normalmente tienen una causa (disparador) o un impacto (resultado). Dependiendo de cuando afectan al flujo serán eventos iniciales, intermedios o finales.	
	Actividad	Es un término genérico para el trabajo que realiza una compañía. Puede ser atómica (tarea) o compuesta (sub-proceso). Para indicar la no atomicidad se coloca un signo + en la esquina del símbolo de actividad.	
	Gateway	Se utiliza para controlar la convergencia o divergencia de flujos. Representa una decisión para mezclar o unir caminos.	
Conexiones	Flujo de secuencia	Se utiliza para mostrar el orden o secuencia en que las actividades se realizan en un proceso	
	Flujo de mensajes	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes separados.	
	Asociación	Se utiliza para mostrar entradas y salidas de actividades.	
Swimlanes	Pool (fondo común)	Representa un participante en un proceso. Actúa como contenedor gráfico para partir un conjunto de actividades.	
	Lane (sendero)	Es una sub-partición dentro de un pool y puede extenderse a todo lo largo o ancho del pool. Se utilizan para organizar y categorizar actividades.	

Artefactos	Objetos de datos	Mecanismo para mostrar como los datos son requeridos y producidos por las actividades. Se conectan a las actividades por asociaciones.	 Nombre (estado)
	Grupos	Se utiliza para documentación o para propósitos de análisis, pero no afecta al Flujo de Secuencias	
	Anotaciones	Mecanismo para que quien esta modelizando provea información adicional para el lector del diagrama.	

La notación BPM permite construir diagramas fáciles de leer y que además manejan la complejidad.

Para modelizar un flujo sólo se modelizan los eventos que ocurren. Las decisiones entre flujos se modelizan con *gateways*. Un proceso puede contener subprocesos que cuando son atómicos se denominan tareas.

Además, se puede especificar “quién hace qué”, ubicando los procesos en *pools* que denotan quién hace la tarea pudiendo particionar el *pool* en *lanes* o senderos. Típicamente un pool representa a toda la organización mientras que el *lane* representa un departamento dentro de la misma.

### 3.2. Procesos, sub-proceso y tareas

El corazón de la modelización de procesos de negocio son los procesos mismos. Estos a su vez son de tres tipos: procesos, sub-procesos y tareas, como tres niveles de abstracción diferentes pero comunicados entre si.

Un proceso es una red de “cosas para hacer”. Los procesos que se dibujan en diagramas hijos se denominan sub-procesos. El proceso de menor nivel y que no puede ser descompuesto, se considera una tarea.

### 3.3. Modelar el flujo de secuencia de un proceso

Los flujos de secuencia muestran el orden de ejecución de los procesos al conectarlos. Muestra la secuencia de procesos en una organización o departamento. Los flujos de mensajes modelizan el ordenamiento de los procesos entre organizaciones y departamentos.

### 3.4. Modelar los puntos de decisión con Gateways

Un gateway es una pregunta a ser formulada en algún punto del flujo del proceso. La pregunta posee un conjunto de respuestas definidas con son el efecto de las “puertas”.

## 4. Ejemplo de modelado de un proceso

En esta sección se presenta el ejemplo modelizado con esta técnica y cómo se pone de manifiesto una falla en el circuito a instancias de la construcción del modelo.

El circuito en cuestión representa los pasos a seguir y los actores involucrados en la presentación de propuestas de tesis de grado en una institución universitaria.

Dicho circuito puede definirse en forma coloquial con la siguiente descripción:

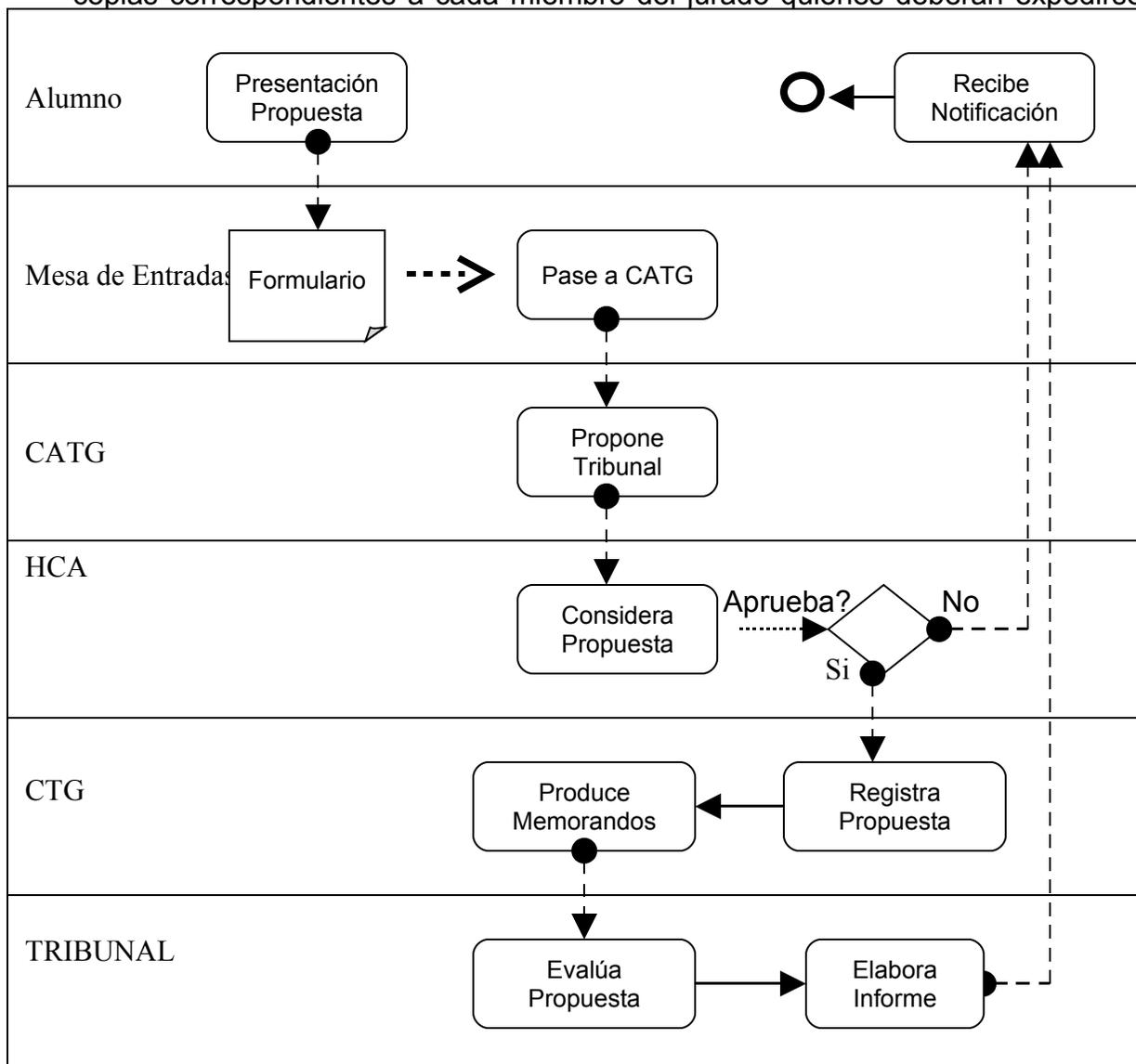
1- Los alumnos presentarán, con aval del Director, la Propuesta de Tesis de Grado en Mesa de Entradas, por cuadruplicado y respetando un formato establecido.

2- La Mesa de Entradas dará ingreso a la Propuesta y confeccionará el pase a la Comisión Asesora encargada de Tesis de Grado (CATG) para que proponga un tribunal para su evaluación y seguimiento.

3- La CATG elevará, a consideración del Honorable Consejo Académico (HCA), la propuesta de tribunal. El HCA aprobará o no el tribunal y se dará pase de dicha resolución a la Coordinación de Tesis de Grado (CTG).

4- La CTG registra la resolución del HCA y, en caso de ser favorable, cursará memorandos a los miembros del tribunal con la respectiva copia de la propuesta, quien deberá considerarla.

5- La CTG realizará el seguimiento de cada tesis, controlando las fechas de vencimiento de Informes de avance, recibiendo dichos informes y girando las copias correspondientes a cada miembro del jurado quienes deberán expedirse



En el gráfico precedente se utilizaron *lanes* para representar los sectores involucrados. Cada sector conduce el flujo de las actividades y determina también la secuencia de eventos.

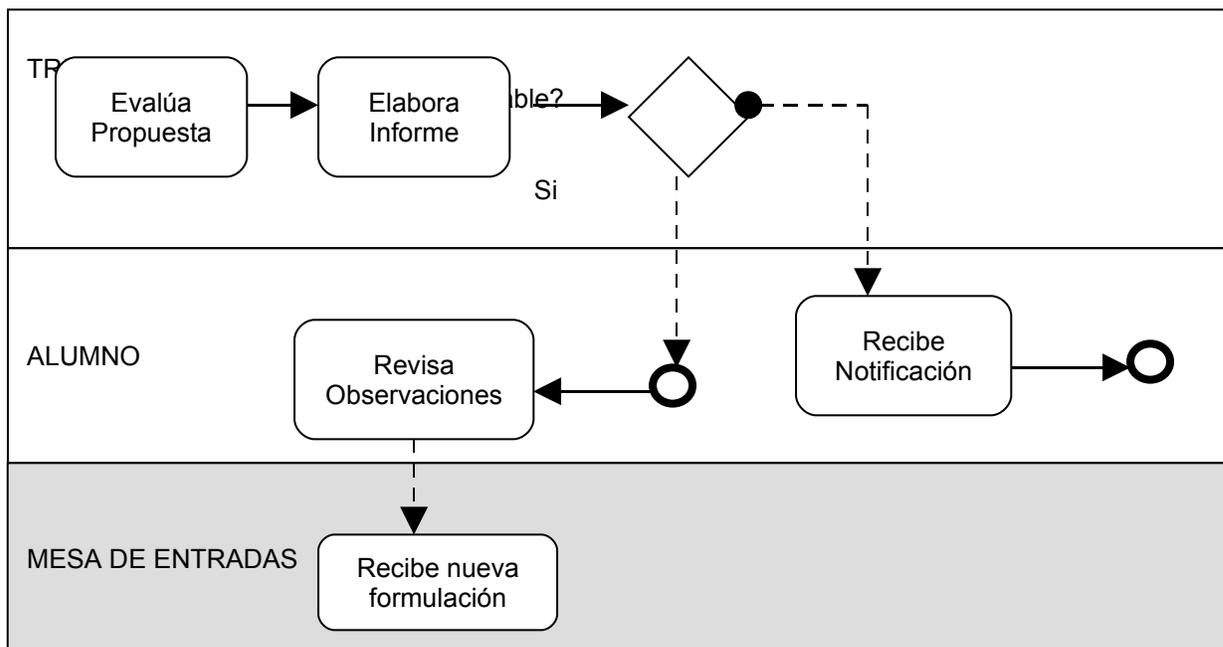
Se observa que en la figura no están representadas las actividades enumeradas en el punto 5. Además, de la descripción coloquial, tampoco queda claro si se procede de diferente manera según del resultado del informe del tribunal. Esa ambigüedad o incompletitud en la especificación del proceso, produce en que el modelo se represente con el mismo punto de terminación que en el caso que la propuesta de jurado realizada por la CATG no sea aprobada por el HCA.

Se puede afirmar entonces que el hecho de explicitar, a través de un modelo representado por un diagrama, las actividades y eventos vinculados en un proceso descrito, da cuenta de ambigüedades y también enaltece las falencias existentes, obligando a desambiguar y completar los pasos no descritos o descritos de manera parcial.

En este caso se tomarán dos decisiones respecto de los inconvenientes enunciados:

- a- El punto 5 de la especificación del procedimiento que hace mención al seguimiento de cada tesina respecto de las presentaciones y correspondientes evaluaciones de informes de avance, constituyen otro proceso independiente, que eventualmente se tomará como sub-proceso de un proceso de mayor jerarquía.
- b- En cuanto a la terminación ambigua existente luego de la actividad de Elaborar Informe que lleva a cabo el Tribunal, se hace necesario definir un evento intermedio que mantiene “en suspenso” el circuito hasta tanto el alumno logre resolver las consideraciones indicadas por el tribunal en su informe.

Una vista parcial de tal situación se puede graficar de la siguiente manera:



El *lane* color gris esta representando una actividad que pertenece a otro proceso y que es el de presentación de nuevas formulaciones de tesis de grado, no descrita en este trabajo.

Como se observa, este análisis marca una posible y primera mejora en el proceso estudiado que sin duda no será la única. Esto refleja claramente la idea de Marcelo Charlin que plantea cuando afirma que la planificación estratégica permite explicitar el estado del arte de los procesos marcando un punto de partida y un camino, no una meta.

## 5. Conclusiones

Entre las líneas trabajadas acerca de la administración y gestión de instituciones de educación superior, la visión prospectiva otorga el dinamismo y la globalidad inherente a toda organización además de requerir de la participación de los actores implicados así como definir variables cualitativas y cuantitativas.

Desde este lugar, se cuenta con una mirada interesante ya que aporta y pone en tensión lo que se podría llamar como la dimensión de la incertidumbre, la que trama la puesta en funcionamiento de las estrategias de mejora en el marco de planes estratégicos.

La metodología de análisis de problemas orientado a procesos tiende a explicitar el conocimiento subyacente en un proceso, mostrando gráficamente los flujos en los recorridos de la información y los participantes involucrados en las diferentes instancias de los procesos. Además, esta representación gráfica puede ser absorbida por un motor de ejecución de procesos que permita obtener estadísticas útiles para la mejora continua de los mismos.

En el desarrollo de programas de análisis y mejoramiento institucional que implican procesos de autoevaluación donde es posible un conocimiento de la interioridad de la organización, se debe poder relevar y analizar la realidad actual, observarla, problematizarla e identificar fortalezas, debilidades y planes de mejoramiento que contribuyan y garanticen la calidad del funcionamiento académico.

La documentación acerca de la existencia y procesos de ejecución de planes estratégicos en los ámbitos de la educación superior, no abundan. Este trabajo es un aporte a esa carencia de información y que, además, muestra la implementación de una técnica que abarca una parte del desarrollo de un plan estratégico de mejoramiento, como lo son los procesos administrativos.

Cabe reflexionar que la autoevaluación institucional, de la mano de la planificación estratégica, es una herramienta para la transformación de las instituciones y prácticas académicas. Debe ser entendido como un proceso de carácter constructivo, participativo y consensado.

## 6. Bibliografía

[1] Brunner, Jose Joaquin. "El desarrollo de la educación superior en América Latina". Chile. FLACSO. 1990

[2] Charlin, Marcelo. "Mapa y territorio. El origen del problema". Mayo 2005 (Publicación digital) <http://www.plazapublica.org/documentos/Prospectivaestrategica.pdf>

- [3] Escohotado, Antonio. Las fuentes del orden. <http://www.escohotado.org/>
- [4] Facultad de Informática. UNLP “Programa de análisis y mejoramiento Institucional”. Secretaria de Autoevaluación y Asuntos reglamentarios.. Año: 2008.
- [5] Krotsch, Pedro. “La universidad cautiva. Legados, Marcas y Horizontes”. Ediciones Al Margen. La Plata 2002.
- [6] Malaga, Universidad de. “Bases para la elaboración del plan estratégico de la Universidad de Málaga”. [www.uma.es/ccalidad/pepec.html](http://www.uma.es/ccalidad/pepec.html). Referencia tomada a Abril de 2009
- [7] Matus, Carlos. “Política, Planificación y Gobierno”. Ilpes, OPS, Altadir. Caracas 1987
- [8] Sander, Benno. “Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento”. Capitulo 2 y 3. Editorial Troquel. Buenos Aires 1996
- [9] Torres Lima, Pablo, Jacqueline Villafán Aguilar y María de Lourdes Álvarez Medina. “Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México”. Universidad Nacional de México. Revista Iberoamericana de Educación. N° 47/2-10 de octubre de 2008. ISSN 1681-5653. Editada: Organización de Estados Americanos para la Educación la Ciencia y la Cultura. (OIE)
- [10] Universidad Nacional de La Plata. “Plan Estratégico. Gestión junio 2007-mayo 2010. UNLP. Enseñanza. Investigación y Transferencia. Extensión. Relaciones Institucionales. Gestión.” Publicación institucional de la Universidad Nacional de La Plata. Primera edición 2008.
- [11] Weske, Mathias “Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures”. Parte 1-Capitulo 1. Springer. (2008)
- [12] White S.A. “Introduction to BPMN”. IBM Corporation. Mayo 2004.
- [13] White S.A.. “Process Modeling Notations and Workflow Patterns”. IBM Corporation. 2005.
- [14] Definición de Workflow <http://en.wikipedia.org/wiki/Workflow>