

# Modelo Plan de Desarrollo en Instituciones de educación Superior: Caso UFPS\*

Model Development Plan in Higher Education Institutions: UFPS Case \*

Modelo de Plano de Desenvolvimento em Instituições de Ensino Superior: Caso UFPS \*

Héctor Miguel Parra López\*\*  
José Joaquín Martínez lozano \*\*\*  
Mawency Vergel Ortega\*\*\*\*

Universidad Francisco de Paula Santander

---

Fecha de recepción del artículo: 15 octubre de 2012  
Fecha de aceptación del artículo: 23 de diciembre de 2012  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22335/rict.v3i1.103>

\*El artículo presenta los resultados del proyecto de investigación Reingeniería en elementos estratégicos, procesos y procedimientos de la UFPS.

\*\* Magister en Administración Educativa, Rector Universidad Francisco de Paula Santander  
Filiación: Universidad Francisco de Paula Santander. Email [rectoria@ufps.edu.co](mailto:rectoria@ufps.edu.co) Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3392-3384> Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5791-1356>

\*\*\* Doctor en educación, Magister en Gerencia Educativa, Docente Instituto Técnico Guaimaral, Filiación: Universidad Francisco de Paula Santander, Escuela Superior de Administración Pública. E-mail: [jmartoiz@gmail.com](mailto:jmartoiz@gmail.com) Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1463-0914>

\*\*\*\* Doctora en Educación, Filiación: Universidad Francisco de Paula Santander. E-mail: [mawency@ufps.edu.co](mailto:mawency@ufps.edu.co) Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2937-616X>

## Resumen

La investigación siguió un diseño descriptivo-comparativo de corte transversal basado en seis sigma. A partir de su propósito central Transformar la sociedad a través de la formación de un capital humano altamente competente en lo ético y profesional, con sensibilidad y compromiso social, propiciar la generación de conocimiento, ciencia y tecnología, contribuyendo con ello al desarrollo sostenible regional, nacional e internacional, con un

objetivo retador de ser reconocidos nacionalmente como una institución de Educación Superior por la calidad en la formación de profesionales y el compromiso de mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia de sus procesos de docencia, investigación y proyección social, se crea para la Universidad un modelo de gestión de elaboración de Planes de desarrollo y en su avance en la cultura de planificación elabora el Plan de Desarrollo Institucional para el período 2011 – 2019 cuyo cumplimiento a 2012 ha sido de 100% en sus indicadores para esta primer año 2011-2012.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, calidad, mejoramiento continuo.

## Abstract

The research followed a descriptive-comparative cross-sectional design based on six sigma. From its central purpose Transform society through the formation of a human capital highly competent in the ethical and professional, with sensitivity and social commitment, promote the generation of knowledge, science and technology, thereby contributing to regional sustainable development, national and international, with a challenging objective to be recognized nationally as a Higher Education institution for the quality in the training of professionals and the commitment of continuous improvement in search of the excellence of its teaching, research and social projection processes, it is created for the University, a management model for the preparation of Development Plans

and in its advance in the planning culture elaborates the Institutional Development Plan for the period 2011 - 2019, whose compliance to 2012 has been 100% in its indicators for this first year 2011-2012

**Keywords:** Strategic planning, quality, continuous improvement..

### Resumo

A pesquisa seguiu um desenho descritivo-comparativo de seção transversal baseado em seis sigma. Do seu propósito central, transformar a sociedade através da formação de um capital humano altamente competente em termos éticos e profissionais, com sensibilidade e compromisso social, promove a geração de conhecimento, ciência e tecnologia, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável regional, nacional e internacional, com um objetivo desafiador para ser reconhecido nacionalmente como instituição de ensino superior para a qualidade na capacitação de profissionais e o compromisso de melhoria contínua em busca da excelência de seus processos de ensino, pesquisa e projeção social, é criado Para a Universidade, um modelo de gestão para a elaboração de Planos de Desenvolvimento e no seu avanço na cultura de planejamento elabora o Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2011-2019, cujo cumprimento para 2012 foi de 100% em seus indicadores para este primeiro ano 2011-2012

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, qualidade, melhoria contínua.

### Introducción

La Universidad está elevada a la categoría superior de institución, y por ello, la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), busca responder a las exigentes e intangibles funciones de conservar, enseñar e investigar el saber; de formar y de servir y desarrollar la sociedad. De esta manera, la universidad asume la planeación como herramienta fundamental y busca generar una cultura de acción planificada que mejore procesos decisivos, permita prever cambios del entorno y acceder a innovaciones pedagógicas y tecnológicas en pro de la efectividad en la gestión de calidad de nuestros procesos, en pro del cumplimiento de su Visión.

La Universidad en su avance en la cultura de planificación elabora el Plan de Desarrollo Institucional para el período 2011 – 2019. Uno de los beneficios de los Planes de desarrollo ha sido la búsqueda y habilidad para ayudar a la comunidad académica a satisfacer las necesidades, de acuerdo cambios en el medio. Se busca hoy, alinear los recursos, el desarrollo y crecimiento de nuestra universidad, para de esta manera, cumplir con las tendencias que ayudarán a transformar el mercado regional y nacional; esto, a través de los egresados de nuestros programas académicos, teniendo en cuenta áreas como la demanda de infraestructura, el crecimiento, el análisis de mercados y los cambios demográficos que necesiten atención, información, entretenimiento, así como las tecnologías medioambientales.

Para llevar a cabo nuestras metas contamos con un sólido conjunto de unidades, facultades, programas académicos y profesionales que integran; un fuerte equipo de trabajo que haga todo lo posible para servir a nuestros clientes, a nuestros estudiantes, a nuestros discípulos; a toda la comunidad académica y administrativa que integra el alma mater. Estamos

en nuestra UFPS activando nuestra imaginación para trabajar y asumir retos. Estamos dispuestos a crecer.

La estrategia de toma de decisiones se basa en afianzar los principales puntos fuertes que han caracterizado la universidad y que lo han posicionado en el país, en invertir en la gente local, en la implementación de sistemas de calidad para mejorar la gestión, buscando y desarrollando relaciones que aceleren el conocimiento, profundicen la Visión y ofrezca soluciones reales a la comunidad.

Nuestros programas académicos, centros y grupos; ejecutan acciones que conllevan a impulsar la innovación, llevando la tecnología y contenidos para ofertar. Así, las decisiones estarán acordes con la política de calidad y revolución educativa del Ministerio de Educación Nacional, acordes con el Plan Nacional de desarrollo 2010-2014, Plan de Desarrollo de la Gobernación, y con la visión 2019 de nuestro país.

Las herramientas metodológicas para la elaboración del presente documento, incluyeron una serie de entrevistas a directivos, docentes y administrativos. Con los estudiantes se realizaron encuestas de percepción, diferenciadas por proceso. Igualmente, se elaboraron matrices de problemas y marco lógico para planes por facultad. Esta información se analizó para determinar las líneas estratégicas y ejes estratégicos y planes de acción

### La UFPS en el contexto mundial

En el año 2000 fueron identificados los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU y los gobiernos del mundo se comprometieron a alcanzarlos para el año 2015. En el marco de estos objetivos, es fundamental el papel de las universidades. Por ejemplo, alrededor del primero objetivo, erradicar la pobreza extrema y el hambre, las universidades se vinculan a través de los programas relacionados con la agronomía, la ciencia y la tecnología, programas con los que actualmente cuenta la UFPS y Programas y Grupos de Investigación con los que actualmente cuenta la Institución. Alrededor del segundo objetivo, lograr la enseñanza primaria universal, se vinculan a través de la formación de docentes. En este sentido, se encuentran los programas de capacitación (Contreras, 2010; Contreras, 2011; Contreras 2012). El tercer objetivo es promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, las universidades se vinculan a través de las políticas de equidad de género e igualdad de derechos al interior de las mismas. Adicionalmente, grupos de investigación como el que actualmente existe en la UFPS "Estudios sociales y pedagogías para la paz". Sobre el cuarto y quinto objetivos, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años y mejorar la salud materna, se vinculan a través de la formación y capacitación a las madres y futuras madres, que actualmente lidera en la UFPS la Facultad de Ciencias de la Salud. El sexto objetivo es combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades, las universidades se vinculan, además de los contenidos relacionados en los programas, con la educación de sus estudiantes en estrategias de prevención. El séptimo objetivo es garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, las universidades se vinculan a través de los contenidos relacionados con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente en todos sus programas y a través de los programas institucionales en materia de disposición adecuada de desechos y políticas ambientales, como

los que actualmente maneja la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente. El último objetivo es fomentar una asociación mundial para el desarrollo, en este sentido, la universidad debe propender por ser eficaz, eficiente y efectiva, y generar redes de cooperación y colaboración con sus pares, primero en la región y luego hacia el resto del mundo.

A nivel iberoamericano, nos encontramos con la Agenda de Guadalajara, producto del II Encuentro Internacional de Rectores. Como resultado de este encuentro, se planteó una agenda alrededor de 5 ejes:

- 1.La universidad comprometida: la dimensión social de la universidad.
- 2.La universidad sin fronteras: la movilidad y la internacionalización universitaria.
- 3.La universidad formadora: la calidad docente y la renovación de las enseñanzas.
- 4.La universidad creativa e innovadora.
- 5.La universidad eficiente

Es un reto para las universidades iberoamericanas articular estos 5 ejes dentro de su cotidianidad, su cultura y su formación. En la UFPS estos ejes están incluidos en la formulación de ejes y líneas estratégicas del presente Plan de Desarrollo. A nivel nacional, el Plan de Desarrollo 2010-2014 está orientado al aumento de la productividad, donde se destacan aspectos como el emprendimiento, la transparencia y eficiencia del Estado, la seguridad de los inversionistas, entre otros, que requieren para su consolidación de profesionales innovadores, con capacidad de ingresar al mercado laboral competitivo y globalizado, que tienen su principal aliado en la ciencia y la tecnología.

**Conceptualización**

Valores centrales: credibilidad y confiabilidad Porque nuestro valor más importante en la región es que nos creen. La confianza que generamos ante las demás instituciones. El valor orientado hacia los grupos de interés, demuestra lo que representamos en la región.

Política de calidad La Universidad Francisco de Paula Santander conforme a la misión institucional, se compromete a prestar un servicio educativo de calidad, a través de la docencia, investigación y extensión, con el concurso de un capital humano competente, que dinamice la estructura organizacional, desarrolle procesos eficientes, eficaces y efectivos y propicie el mejoramiento continuo para la satisfacción de sus usuarios. Ello, en cumplimiento a los requisitos legales, propósitos de la Institución y fines esenciales del Estado

**Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva-comparativa no experimental, de corte transversal. Comprendió diferentes fases a través de trabajo colaborativo de toda la comunidad académica. El Modelo para Elaborar Plan De Desarrollo 2011-2019 comprendió: Fases El diseño del Plan de Desarrollo

comprendió las fases: Fase I Diagnóstico de necesidades, Fase II Fundamentación teórica, Fase III Procedimiento de investigación, las cuales se describen seguidamente.

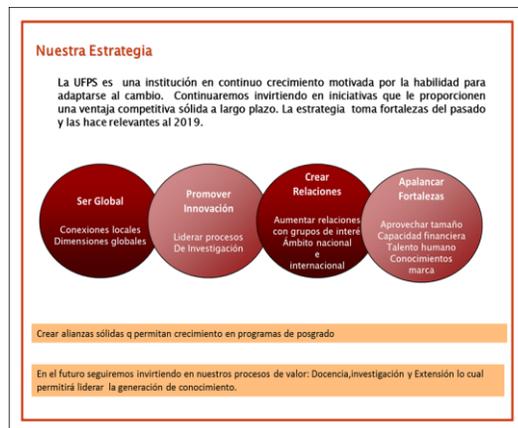


Figura 1. Estrategia Fuente: Autores

La metodología del proyecto, se basa en las etapas definidas para el desarrollo de estrategia Seis Sigma, es decir, se llevaron a cabo los pasos para el mejoramiento de procesos: definir, medir, analizar, mejorar, controlar. Para la fase de definición. Se realizó diagnóstico de la situación actual de los procesos, el contexto de los procesos gerenciales, la clasificación de servicios y equipos existentes basados en estudio de campo, caracterizando a la comunidad académica encuestas aplicadas a través de Unidad de Planeación estadística. Una vez identificados procesos gerenciales, contexto, la definición y caracterización de los usuarios y servicios que ofrece cada facultad, se procede a identificar los proyectos o procesos clave que necesitan mayor intervención, teniendo en cuenta principios planteados por Berry (1992) para la selección de procesos de mejora. Así mismo, se realizó definición de alcance y metas para cada uno de ellos; definición de clientes de dichos procesos o proyectos; definición de requerimientos de clientes; descripción de procesos o proyectos en la actualidad; definición de la mejora esperada en dichos proyectos o procesos.

En la etapa de medir, la recolección de los datos se realizará continuamente directamente de las fuentes primarias con herramientas tales como cuestionarios, entrevistas estructuradas; y de fuentes secundarias como planes de acción, informes de gestión, proyecto educativo institucional. En esta etapa se desarrollaron actividades de diseño y aplicación de instrumentos sobre proyectos o procesos; identificación y muestra de datos de otras fuentes significativas; diseño y medición de otros indicadores; mapeo de procesos; comparación competitiva; análisis de causa-efecto; capacidad del proceso; diagrama de pareto; histogramas; gráfica de corrida; replanteamiento del problema.



de Departamento, Directores de programas académicos), para establecer el estado del arte y los planes de acción de Vicerrectorías, Facultades, programas académicos. Lo anterior, implicó el diseño y aplicación de instrumento de pregunta abierta, definición de alcance y metas para cada uno de ellos. Así mismo, se aplicó metodología de marco lógico previo análisis de resultados de diagnóstico, a través de panel con comunidad docente de los diferentes Departamentos académicos por facultad, jefes de unidad se identificaron, entre los problemas encontrados en el diagnóstico, aquellos que se considera prioritarios para la Universidad, determinando función misional y volumen de población afectada, se identifican causas críticas a partir de lluvia de ideas de los jefes de unidad, a través de matriz(anexo), diagrama causa efecto. Contempló esta metodología elaborar árbol de problemas y objetivos, describir actividades, ámbito de acción, supuestos críticos, identificación y muestra de datos de otras fuentes significativas para los proyectos seleccionados, diseño y medición de otros indicadores, comparación competitiva, análisis de causa-efecto, capacidad del proceso

Fase II. Planteamiento y fundamentación de Ejes y líneas estratégicas. La fundamentación incluyó análisis del contexto, análisis de Visión Colombia, Plan de desarrollo departamental, Plan de Desarrollo nacional, Agendas estrategias, Planes de Alcaldía, de la misión, visión, funciones, sus procesos y servicios ofertados a la comunidad educativa, proyecto educativo institucional, proyecto educativo de programa PEP, proyecto educativo de Facultad PEF, así mismo un análisis de estudios de satisfacción de procesos aplicados a comunidad universitaria.

**Resultados**

Se observan distribuciones similares para los grupos de análisis. Análisis cualitativo define cuatro grandes categorías: calidad, gestión administrativa, gestión académica, proyección social. Detectadas necesidades críticas se organizan y cruzan a través de análisis jerárquico, similitud por correlación y matrices de dependencia. De igual manera se realiza análisis cualitativo de ítems abiertos (figura 3, 4, 5). La Oficina de Planeación, Vicerrectoría académica y Secretaría general realizó sistematización de las contribuciones de los espacios de reflexión anteriores. Se elabora diagramas de flujo correspondientes a procedimiento a seguir en la elaboración del plan de desarrollo. Se preparó el documento Avance Plan de Desarrollo 2011-2019, para su presentación al Consejo Académico el 02 de Noviembre, presentación permanente para ajustes ante cada Facultad y realización de ajustes en mes de Noviembre. En mes de Diciembre se definen Ejes estratégicos, líneas, objetivos, mapa estratégico. Se elabora procedimiento para continuar elaboración de Plan de Desarrollo en el SIGC-UFPS.

Se orienta y Facultades y unidades elaboran de Planes de Acción, Plan de Infraestructura, Plan de Capacitación de personal administrativo sustentado en evaluación de puntos críticos establecidos por cada Facultad o dependencia, indicadores boletín estadístico resultado de diagnóstico previo, estado de obras de mejoramiento de planta física, proyectos BAPRI, proyecciones matrícula, inscripción, programación presupuestal Decanaturas, así como políticas generales que orienten su elaboración, documentos que complementan y soportarán el Plan de Desarrollo. Formulación Definitiva del Plan de desarrollo: El documento ajustado con las

recomendaciones del Consejo Académico, será presentado al Consejo Superior.

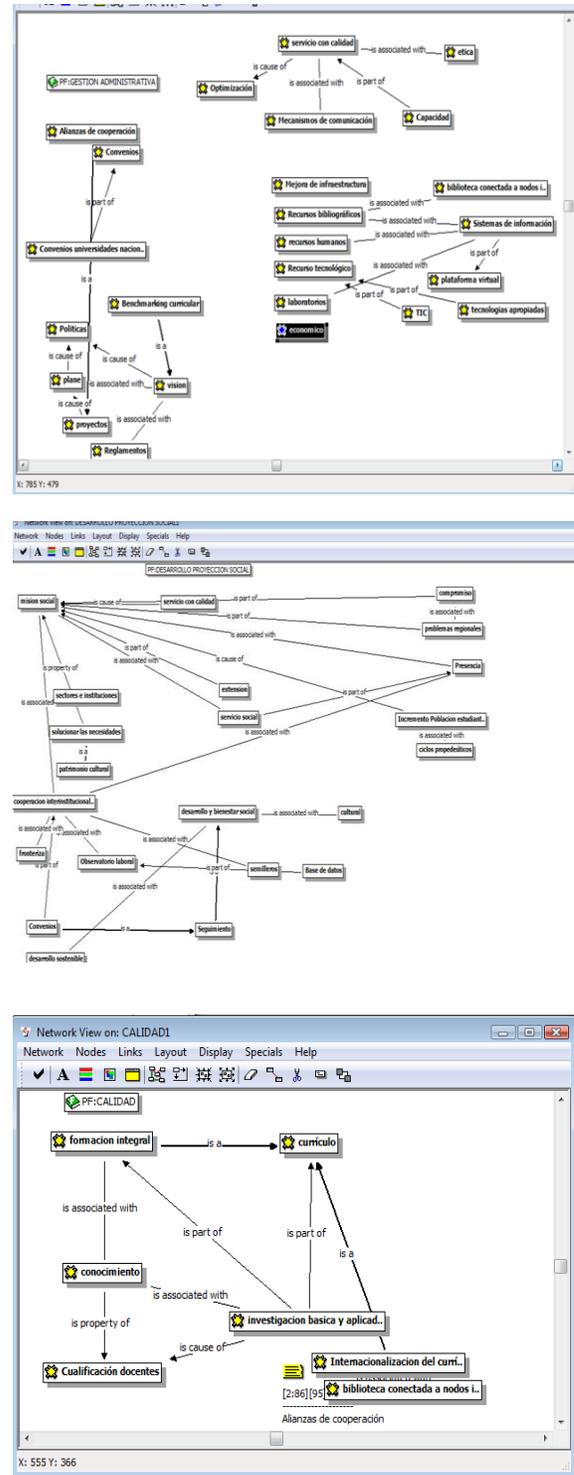


Figura 3. Necesidades. Fuente: Autores

Fase IV. Actividades y recursos necesarios para su ejecución. La Unidad de Planeación Económico financiera realiza análisis de información, presupuestos, organización de la universidad para asignar rubros presupuestales y determina la relación entre el Plan de Desarrollo Institucional, sus ejes, acciones y el Presupuesto de Gastos, teniendo en cuenta funciones de Unidades, aspectos legales de implementación, organismos de apoyo, personal requerido.

Fase V. Mejora y Control. En la etapa de mejora y control, se generaran y seleccionaran las mejores soluciones por proyectos, de acuerdo a la asignación de recursos por centros de costos, sus costos y beneficios, la comprobación de capacidad de los procesos actuales, el plan y su estandarización y se llevó a cabo su implementación. Se llevan a cabo las actividades: aplicación de métodos de ingeniería estadística como Dorian Shainin; optimización de procesos a través de métodos de análisis evolutivo de procesos, identificación de las variables que causan la variabilidad y la magnitud de su contribución. Diseño de nuevas propuestas de mejora; establecimiento de niveles en que debe operar el proceso mejorado para minimizar la variabilidad; determinación de la validez e incertidumbre del sistema de medición; fijación de los parámetros de control.

En la etapa de control, se diseña el sistema y plan de control, Para controlar el flujo de información, desarrollo de actividades y cumplimiento de tiempos se elabora el cuadro de mando integral para cada área de actividad, teniendo en cuenta lo que establezca el plan estratégico. Por lo que se toma como prioritario incluir una planificación por pasos y articularle no sólo con cada sector, sino, lógicamente, con un plan general, se validarán resultados anualmente, igualmente, se hará el informe final anual, detallando el proceso y los resultados de las mejoras. En este sentido, se define el plan de control; instructivos del nuevo proceso; cartas de precontrol; control estadístico de los procesos de Shewart; dispositivos "a prueba de errores"; control de documentos; evaluación de resultados del proceso o proyecto mejorado en aspectos como costos; estandarización; reconocimiento. **Fase VI Evaluación del proceso** En esta fase se buscará determinar en qué medida la implementación del Plan logra alcanzar sus objetivos y cuáles han sido sus efectos netos sobre la comunidad educativa. Para este fin se toma en consideración dos momentos del tiempo, antes y después de la implementación. Se analiza cumplimiento de funciones, así mismo, se mide a través de los proyectos desarrollados, verificando el estado de los mismos y se establece si existen cambios significativos comparados con el estado inicial del problema comparando la capacidad y porcentaje de logro por proyecto en Facultades y Procesos.

**EJES ESTRATÉGICOS** Resultado de los talleres estratégicos realizados, son los tres ejes que estructuran este plan de desarrollo y que articulan sistemáticamente la misión y la visión de la UFPS y que orientan los planes y programas de las facultades. Estos tres ejes son: Calidad y mejoramiento continuo hacia la excelencia académica, Gestión académica y administrativa, Universidad, Sociedad y Estado. Los tres ejes, están cruzados por la internacionalización, que es el elemento común a todas las líneas estratégicas, identificadas en cada eje.

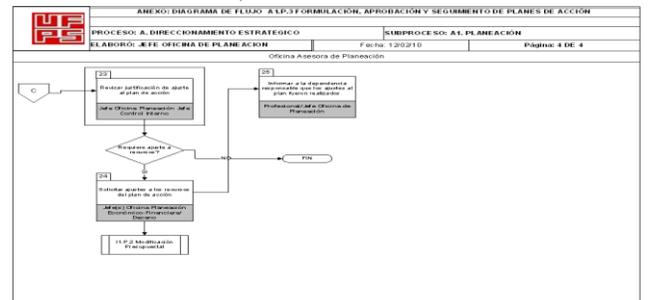
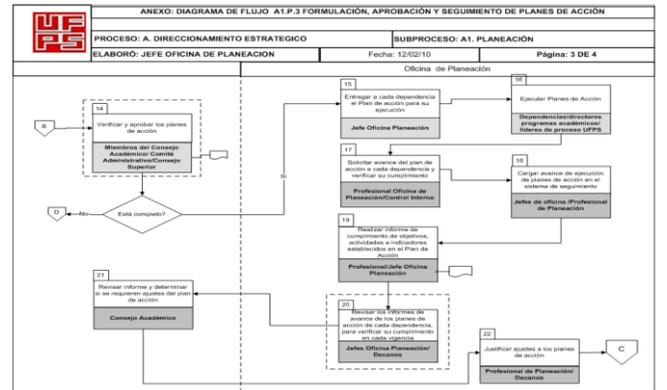
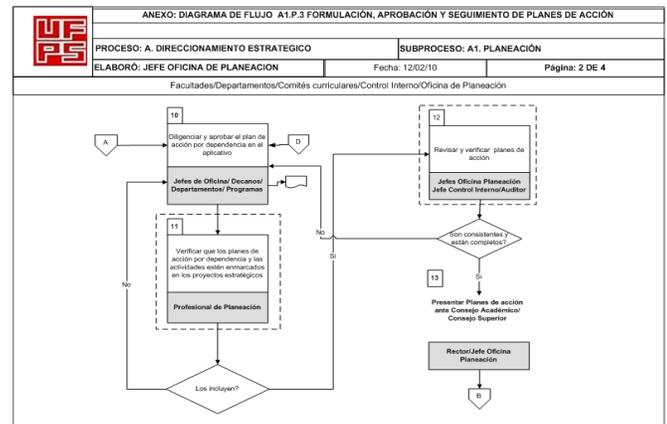
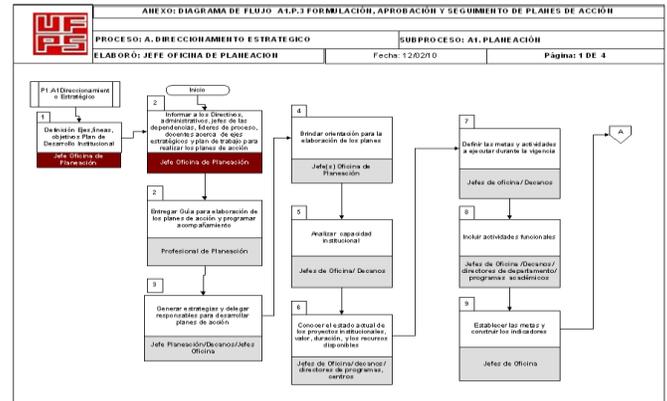


Figura 4. Mapas de procesos Elaboración Plan de Desarrollo Fuente: Autores

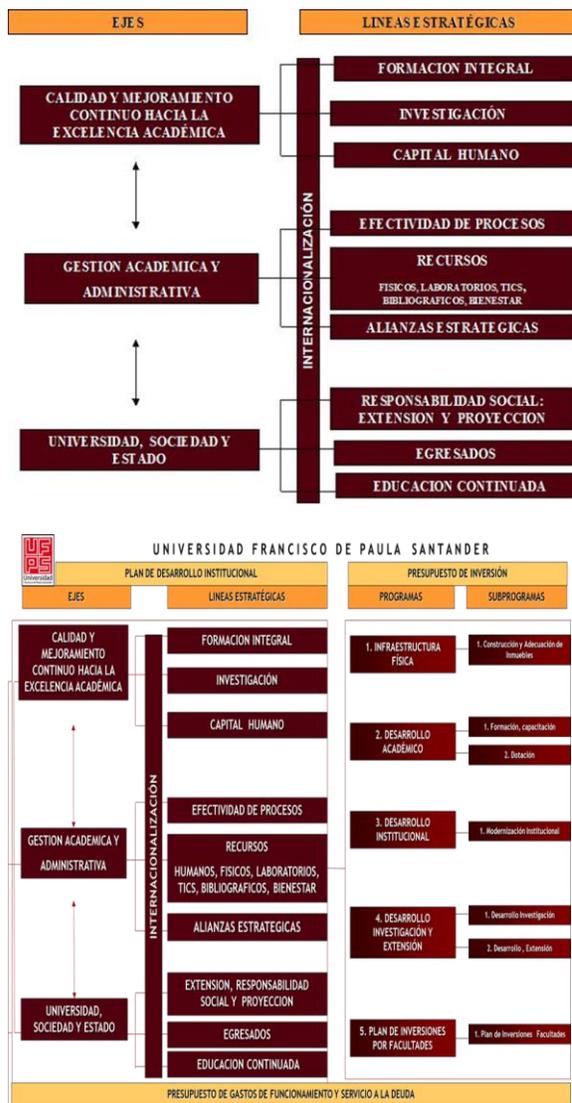


Figura 5. Ejes estratégicos. Fuente: autores

**Calidad y mejoramiento continuo hacia la excelencia académica** Este eje consolida los programas relacionados con la formación integral, la investigación y la consolidación y fortalecimiento del capital humano de la Universidad, de tal forma que se consolide su visión alrededor de la alta calidad, competitividad y pertinencia de sus programas académicos.

**Gestión académica y administrativa** Los roles de la UFPS y sus estrategias para desarrollar su misión y su visión, serían muy difíciles de alcanzar si no se cuenta con procesos y recursos eficientes, así como alianzas estratégicas que coadyuven y articulen los esfuerzos dentro de cada uno de los programas.

Universidad, sociedad y estado. La UFPS consolida su misión y su visión, a través de las estrategias que se desarrollan a través de la educación continuada, el contacto con los egresados y la responsabilidad social ejercida a través de los programas de extensión y proyección a la comunidad. Cada eje tiene definidas unas líneas estratégicas de acción que, a su vez, tienen definido un objetivo general, objetivos específicos y metas. El establecer objetivos específicos permite definir metas claras y concretas alrededor de cada uno, de tal forma que la gestión sea más eficiente y se pueda pensar en una mejor operacionalización de cada uno de los ejes identificados. Igualmente, el establecimiento de las metas alrededor de los objetivos, permite definir los recursos necesarios para alcanzar cada una de las metas propuestas y visualizar su alineación con la misión y la visión de la UFPS.

4.1.3 Línea estratégica Investigación		4.2.2 Línea Estratégica Recursos	
Objetivo 1	Actualización Continua hacia la Excelencia Académica	Línea Estratégica	Gestión Académica y Administrativa
Objetivo 2	Investigación	Objetivo estratégico	Administración y planeación financiera de los recursos de la institución, asegurando la sustentabilidad económica para cada una de las actividades y las actividades de la comunidad académica.
Objetivo 3	Capital Humano	Subobjetivo de Interés	Formación de Recursos
Objetivo 4	Efectividad de Procesos	Formación de Recursos	Formación de Recursos
Objetivo 5	Recursos	Formación de Recursos	Formación de Recursos
Objetivo 6	Alianzas Estratégicas	Formación de Recursos	Formación de Recursos
Objetivo 7	Responsabilidad Social: Extensión y Proyección	Formación de Recursos	Formación de Recursos
Objetivo 8	Egresados	Formación de Recursos	Formación de Recursos
Objetivo 9	Educación Continuada	Formación de Recursos	Formación de Recursos

Presupuesto de Inversión															
PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS	INDICADORES	UNIDADES	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Probabilidad
1. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	1. Construcción y Adquisición de Inmuebles	Metros cuadrados construidos	M <sup>2</sup>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	
2. DESARROLLO ACADÉMICO	1. Formación, capacitación	Personas capacitadas	Personas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	
3. DESARROLLO INSTITUCIONAL	1. Modernización institucional	Proyectos de modernización	Proyectos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	
4. DESARROLLO INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	1. Desarrollo Investigación	Artículos científicos	Artículos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	
2. Desarrollo, Extensión	Proyectos de extensión	Proyectos de extensión	Proyectos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	
5. PLAN DE INVERSIONES POR FACULTADES	1. Plan de Inversiones Facultades	Inversión por facultad	Millones de pesos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	95%
				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	95%	

Figura 6. Ejemplos presentación planes por línea estratégica y facultad vinculando indicadores por año y probabilidad de ejecución. Fuente: Autores

**Conclusiones**

El Plan de Desarrollo y demás Planes institucionales se constituyen en un instrumento para impulsar un consenso en la comunidad académica, en torno a las acciones de la institución, y de las unidades que hacen parte de su estructura organizacional; para garantizar que puedan alcanzarse los objetivos expresos en el Proyecto Educativo Institucional.

Se traza además como perspectivas a tener en cuenta en el control, la perspectiva financiera, la perspectiva clientes, perspectiva procesos y perspectiva recursos humanos potenciales, como se aprecia en gráfico 61, enfatizando que se trabaja en este momento en la mejora de la calidad de los procesos. Los tres ejes que estructuran este plan de desarrollo y que articulan sistemáticamente la misión y la visión de la UFPS y que orientan los planes y programas de las facultades son: Calidad y mejoramiento continuo hacia la excelencia académica, Gestión académica y administrativa, Universidad, Sociedad y Estado. Los tres ejes, están cruzados por la internacionalización, elemento común a todas las líneas estratégicas, identificadas en cada eje.

### Referencias bibliográficas

Ainsworth, S. e. (2011). Drawing to learn in science. *Science* vol 333 , 1096-1097.

Ardila Quiroz, L. (2012). Las relaciones especiales de sujeción entre el Estado y sus funcionarios. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 3(2), 112-125. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v3i2.163>

American Psychiatric Association. (2002). DSMIV-TR. Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales. Barcelona: Masson (Edición original, 2000).

Contreras Bello, Y. (2012). Bases de la Investigación Cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar una teoría fundamentada. Autores: Anselm Strauss y Juliet Corbin. Universidad de Antioquia, Colombia, 2012. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 3(2), 172-173. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v3i2.166>

Contreras Bello, Y. (2010). Sistema educativo y educación superior en Colombia: tensiones entre calidad y pertinencia en la escuela. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 1(2), 96-105. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v1i2.52>

Contreras Bello, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(2), 88-103. doi:<http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v2i2.85>