Two pocket watches are displayed on a stand. The watch on the left has a white face with black Roman numerals and a black leather strap. The watch on the right has a white face with black Roman numerals and a black leather strap. Both watches have the word 'Centenario' on the dial. The background is a dark blue gradient with a faint image of a person's silhouette.

Aprender saberes,  
desarrollar proyectos  
y compartir  
capacidades y valores

---

## Modelo educativo Universidad La Salle

Ciudad de México

José Antonio Vargas Aguilar  
(Coordinador)

María Bertha Fortoul Ollivier

Luis de Gonzaga Lara Lemus

Jennie Brand Barajas

Jorge Hernández Muñoz

# Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores

Modelo educativo  
Universidad La Salle

Ciudad de México

**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE

*De La Salle*  
ediciones

*Aprender saberes, desarrollar  
proyectos y compartir  
capacidades y valores*  
Modelo educativo Universidad La Salle  
Ciudad de México

Primera edición, abril de 2013

© *De la Salle* ediciones

Universidad La Salle, A. C.  
Benjamín Franklin 47  
Col. Condesa, 06140,  
Cd. de México  
[www.delasalleediciones.mx](http://www.delasalleediciones.mx)

José Antonio Vargas Aguilar  
(Coordinador)  
María Bertha Fortoul Ollivier  
Luis de Gonzaga Lara Lemus  
Jennie Brand Barajas  
Jorge Hernández Muñoz

Diseño y formación:  
Marina Mejía Vázquez  
Fotografías:  
Relaciones Públicas y Comunicación  
Diseño de portada:  
Berenice Ángeles Zúñiga

Dirección editorial  
Manuel Javier Amaro Barriga  
Producción y distribución  
Irma Rodríguez Vega  
[delasalleediciones@ulsa.mx](mailto:delasalleediciones@ulsa.mx)

ISBN 978-607-9250-23-2

Todos los derechos reservados. Prohibidas su producción o transmisión parcial o total bajo cualesquiera formas o procedimientos y su distribución sin la autorización explícita de los titulares de los derechos.

Hecho e impreso en México

# Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores

Modelo educativo  
Universidad La Salle

Ciudad de México

**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE

José Antonio Vargas Aguilar (Coordinador)

María Bertha Fortoul Ollivier

Luis de Gonzaga Lara Lemus

Jennie Brand Barajas

Jorge Hernández Muñoz

*De la Salle*  
ediciones

---

## PRESENTACIÓN

La Universidad La Salle, consciente de la apremiante necesidad de renovarse para dar respuestas a la sociedad y a los jóvenes que a ella acuden para prepararse académica, profesional y éticamente, ha reelaborado su Modelo educativo tomando en consideración los contextos mundial, nacional y local, dado que es a estos diversos ámbitos a los que encauza la formación de sus educandos para que, como egresados, puedan salir al mundo laboral e integrarse plenamente en la acción cotidiana de todo ser humano productivo.

Fiel a sus orígenes y a su devenir, la Universidad La Salle se reconoce a sí misma como una institución de educación superior inspirada en el evangelio de Cristo y en la tradición de su Iglesia, en la doctrina filosófica, pedagógica y espiritual de su santo fundador, Juan Bautista de la Salle, en el hito histórico que la llevó a su creación, debida a la visión y esfuerzo del Dr. Manuel de Jesús Álvarez Campos y de todos aquellos que a lo largo de sus más de cincuenta años de labor educativa se han reunido en sus aulas y han contribuido a su consolidación.

Por ello, ahora rescata y revalora su historia, y hace un serio análisis tanto de las fortalezas que la han afianzado y de las áreas de oportunidad que debe enfrentar para seguir creciendo y proyectarse hacia el futuro, como de su enfoque pedagógico que tanto bien ha hecho a los actuales profesionales lasallistas y a todos los que desde el espacio docente o de servicio han colaborado en esta Casa de Estudios.

Este Modelo educativo proyecta las funciones sustantivas de toda institución de estudios superiores: la docencia, la investigación y la extensión, ejes apoyados en la administración y unificados por medio de la identidad propia de la Universidad que vertebra todo el ser y quehacer de La Salle.

El fin que busca la Universidad está expresado en el propio título del Modelo educativo: *Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores.*

Este es el ideal de la formación que se otorga a nuestros estudiantes para lograr hacer de ellos *profesionales con valor.*

Dr. Enrique A. González Álvarez  
Rector



**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE



## INTRODUCCIÓN



La Universidad La Salle, fiel a su ser lasallista, de estar en constante revisión de su propuesta educativa y con una visión esperanzadora del ser humano en el futuro, analiza sus políticas y dinámicas de gestión universitaria, reconoce sus fortalezas, experiencia y conocimiento, replantea algunos elementos con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus estudiantes y a la sociedad del siglo XXI.

El Modelo educativo concreta su propuesta formativa y, por ende, aporta bases sólidas para iniciar con mucho optimismo el segundo cincuentenario de la Universidad La Salle; asimismo, afronta, de una manera pertinente al mundo contemporáneo, los grandes retos que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) al emprender renovaciones deliberadas para cumplir su relevante responsabilidad en la sociedad actual.

El Modelo educativo propicia la formación de todas las personas que constituyen la Universidad La Salle (ULSA). Gira en torno al crecimiento personal, profesional y laboral, no solamente de los estudiantes, sino también de los colaboradores y egresados; crecimiento que posibilita una transformación de la sociedad hacia el bien común. La actualización de los perfiles general y particulares de egreso de estudiantes y colaboradores da claridad, con respecto a las capacidades y valores —que como institución educativa tiene que favorecer—, a partir de propiciar múltiples ambientes de aprendizaje pertinentes y relevantes, de beneficiar la construcción de comunidades incluyentes y el sentido de identidad, de impulsar procesos administrativos eficientes desde la perspectiva educativa en el manejo de recursos financieros, materiales, tecnológicos, didácticos y de generar espacios para la circulación de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos.

El Modelo educativo ULSA tiene la función de señalar los límites de su quehacer educativo, al tener claridad en

lo que puede y debe realizar la universidad para ser fiel a su ser universitario y lasallista, para continuar con su aportación social, desde lo educativo.

El presente texto contiene el diseño del Modelo educativo ULSA. En su primer capítulo aporta una breve descripción del contexto global, nacional y local donde está enclavada la ULSA. Ubica la propuesta institucional en un espacio y tiempo concretos: la ciudad de México en la segunda década del siglo XXI.

En el segundo capítulo, presenta de manera clara y situada la identidad y finalidad de la universidad lasallista, lo que aporta certeza de la calidad del trabajo evangelizador y salvífico que se realiza en la misma, “cuando la Misión y Espiritualidad están disociadas, no queda lugar para la Identidad, sino para la esquizofrenia” (Gil 1994: 22). Al dar un sentido fundacional, quizá al quehacer educativo de la universidad se abre un panorama enorme de compromisos y retos por atender.

El tercer capítulo alude a documentos e instituciones que dan cuenta de las condiciones imperantes en la ULSA —en el momento en que este ejercicio de diseño dio inicio—, por lo que cumple una función diagnóstica.

En el cuarto capítulo describe la postura de la ULSA e integra de manera coherente su relación con la sociedad, enfoque pedagógico, procesos educativos y proyecto académico, aspectos conceptuados como elementos estructurantes del Modelo educativo. Desde esta postura integra su propuesta académica, con la que afronta los cambios que se dan en la ciencia, la sociedad contemporánea y en los mismos procesos educativos. Dichos cambios impactan en las estructuras académicas y organizativas e imponen prácticas colaborativas y eficientes como respuesta a la complejidad del conocimiento contemporáneo, su constante expansión y rápida obsolescencia, así como a los requerimientos de los jóvenes, de los adultos y las culturas propias que se generan. Asumir un enfoque pedagógico, agilizar la sustitución de metodologías clásicas de transmisión del conocimiento, por procesos de enseñanza y aprendizaje contextualizados, en los que los estudiantes asumen su proceso formativo.

En su último capítulo, el diseño del Modelo educativo ULSA integra las funciones sustantivas (docencia, investigación, extensión e identidad institucional) como elementos que se unifican y contribuyen al logro de la Misión de la ULSA. Se describen los siete ejes de gestión, en tanto espacios de oportunidad y crecimiento institucional. Los ejes integran en una serie de componentes las intenciones educativas de los procesos a los que cobijan y dinamizan. Una de sus



características es la flexibilidad para realizar las adecuaciones más pertinentes y de esta manera mantener actualizada la gestión del Modelo educativo.

El Modelo educativo responde al contexto institucional específico de ULSA México que comparte, en primera instancia, con SEULSA y con toda Universidad Lasallista; en inteligencia de cada institución requiere elaborar el suyo propio de acuerdo con su momento histórico y condiciones. Con este documento la ULSA México busca reorientar su quehacer al explicitar posturas institucionales, al articular procesos realizados por distintas dependencias, al ponderar la finalidad institucional como el vector que orienta las tareas, funciones y acciones de los sujetos que la constituyen. Es un diseño que se ubica en el nivel macro, dejando a iniciativa de autoridades, colaboradores, estudiantes y egresados las acciones más adecuadas para alcanzar la misión institucional.

**MODELO  
EDUCATIVO**

aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE



# CAPÍTULO I



## CONTEXTO

Las universidades son instituciones educativas que están insertas dentro de dinámicas socioculturales propias de las distintas épocas históricas en las que han estado presentes. Sus siete siglos de existencia han estado signados tanto por los espacios geográficos donde se encuentran presentes y sus recursos, como por los tiempos históricos con sus tensiones y conflictos, las aspiraciones de los pueblos, sus sistemas de producción de bienes económicos y culturales, sus sistemas de gobierno. Es así como las decisiones y las actuaciones cotidianas de las universidades, en su conjunto y de sus miembros, se ven permeadas por distintas fuerzas internas y externas a sus recintos, que impregnan las estructuras, la oferta educativa y la cultura interna, pero a la vez son actores sociales en el nivel individual e institucional, que impulsan la marcha de la región en la que se encuentran inmersas. En este primer capítulo se describen muy brevemente los elementos del contexto con una marcada influencia en el quehacer de la ULSA. Se presentan en tres grandes bloques: el global, el nacional y el local.

### ■ 1.1 Contexto global

Este mundo global se caracteriza, entre otros aspectos, por un incremento considerable en los intercambios de ideas, de lenguajes, de creencias, de bienes tangibles, financieros y de servicios en proporciones universales. El movimiento sociopolítico de la globalización se da gracias a la masificación de los medios, a los desarrollos tecnológicos y científicos, a los constantes movimientos migratorios y a la variada expresión del internacionalismo, entre otros.

El fortalecimiento mundial del neoliberalismo, que al defender el libre mercado como base para el crecimiento de un país y el asunto económico en muchos ámbitos de la vida de las personas, impone, a través de mecanismos financieros, legales y culturales supranacionales una nueva forma de acumulación de capital más intensiva, elitista, autoritaria, centrada en capital humano altamente rentable. Ha implicado, también, el control monopólico de las tecnologías y de los medios de comunicación, el dominio de los flujos financieros globales, el acceso ilimitado a los recursos naturales del planeta, la dominación de la multimedia, de los medios de comunicación; esto a la par de un ataque a los valores e instituciones culturales nacionales. Está presente, por ende, en los terrenos económicos, políticos, ideológicos y culturales.

Las crisis económica, política, social, institucional y de degradación de la naturaleza, en los últimos veinte años, han puesto en entredicho los paradigmas monetaristas, antiestatistas, libremercantilistas y han obligado a una intervención del gobierno en las economías neoliberales para salvar a los grandes capitales y al propio régimen social. Paradójicamente, con el fortalecimiento del neoliberalismo, estas crisis, llamadas “crisis del orden mundial neoliberal” han dañado a todas las economías del planeta y han propiciado que el proyecto hegemónico y el dominio político de Estados Unidos claudiquen paulatinamente.

El capitalismo neoliberal tecnificado ha llegado a su límite: es un capitalismo voraz, predador, que ha provocado: a) el cambio climático, b) la crisis medioambiental, que cada año causa la muerte de cientos de miles de personas y la desaparición de especies vegetales y animales , c) la crisis energética, . . . , d) la crisis agrícola, que está causando hambrunas, escasez de alimentos en más de 30 países de todos los continentes y movilizaciones sociales, y e) la violencia social, la xenofobia, el odio racial, la discriminación, el asesinato de migrantes económicos a los que los grupos de poder convierten en chivos expiatorios del desempleo, la inseguridad (Domínguez, 2010: 3).

No se considera que sea el final del neoliberalismo, pero sí se presentan fuertes cuestionamientos al mismo en varias latitudes, con incipientes búsquedas de modelos alternativos a gran escala, por lo que actualmente existe una posibilidad de cambio de época neoliberal a otra de políticas públicas y de mejoramiento social, mediante acciones que lo reemplacen y cuestionen el neocolonialismo (Domínguez, 2010).

El neoliberalismo está afectando fuertemente los fines cognitivos, políticos e históricos de las escuelas, al presionarlas con demandas de índole pragmática, tecnológica e individualista. No solo les está mutilando sus funciones, sino también están perdiendo su responsabilidad social de ser transmisoras del saber, de las ideas, de los valores y del pensamiento social (Tedesco; s.f.; Tedesco, 2002). Los procesos de enseñanza y aprendizaje están siendo aprehendidos centralmente por categorías psicoafectivas y gestionados desde la didáctica y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), limitando el desarrollo de lo intelectual, lo relacional y lo social. Los educandos no están siendo dotados de las herramientas teóricas y de los saberes universales necesarios para analizar y entender el mundo de manera crítica y autónoma para que, por tanto, se planteen su mejora y una adaptación responsable al mismo.



La sociedad del conocimiento es una emergencia en la medida en que el planeta entero experimenta inmensos impactos originados por la expansión explosiva del conocimiento y por su redoblada incidencia en las relaciones de poder económico, político, ideológico y militar. La era conlleva un formidable potencial productivo con un no menos formidable potencial destructivo y con la inestabilidad multiplicada (Arocena y Sutz, 2001: 9). Esta sociedad requiere sujetos capaces de acceder y sistematizar información, trabajar en equipos multidisciplinarios, movilizarse geográficamente y de desaprender. Los distintos países y bloques regionales se insertan de manera diferente en esta nueva división internacional del trabajo y de la riqueza, según sus capitales financieros, científicos, sociales, tecnológicos. América Latina se está incorporando, con muchas dificultades, desde la periferia y la dependencia, lo que implica escasas posibilidades para crear o adaptar de forma fecunda el conocimiento científico y tecnológico.

Se presenta una mayor existencia de regímenes políticos democráticos, incluyendo la región de América Latina lo que ha colocado el tema de la vigencia de la ciudadanía en la agenda pública, tanto en lo referido a los derechos políticos como a los derechos civiles (CEPAL, 2010: 41). En su seno están políticas sociales tendientes a la salud, a la seguridad social, al reconocimiento de las desigualdades y diferencias de género, etnia, cultura, edad, preferencia sexual, creencia religiosa y la ecología.

## ■ 1.2 Contexto nacional

**E**n los últimos años, el crecimiento económico del país no ha sido el esperado:

De ser una de las 10 principales economías del mundo, a inicios del presente siglo, actualmente está ubicada en el lugar 14; en el sitio 80 por su poder real de compra, en el 70 en cuanto al ingreso por habitante y en el sitio 55 en competitividad. De la población económicamente activa (más de 40 millones) únicamente 24 millones tienen empleo formal con seguridad social o seguros particulares; unos 19 millones tienen ocupaciones inestables, precarias, informales, sin servicios médicos ni seguridad social, y más de 6 millones están en el desempleo franco (Domínguez, 2010: 26-27).

A nivel de los datos:

[ ] la economía mexicana muestra un crecimiento de 5.2% en 2006, de 3.3% en 2007, de 1.5% en 2008, -6.1% en 2009 y 5.5% en 2010. Técnicamente, la economía mexicana está fuera de recesión desde el primer trimestre de 2010, pero esto no implica que esté recuperada la economía. Esto puede tomar de uno a dos años más. Por ahora se encuentra a un nivel aún un poco inferior a 2008 (Acus Consultores, 2011: 6).

La orientación neoliberal, que México ha seguido en las últimas décadas, mediante reformas estructurales, nos ha convertido económicamente en un país privatizado, extranjerizado y neocolonizado, lo que dificulta una incorporación nacional más proactiva en la sociedad del conocimiento, concretamente en espacios estratégicos para la generación y flujo de los capitales culturales, financieros, científicos y tecnológicos.



México es un país multicultural, conformado por un mosaico de razas, culturas, lenguas, presentes en el territorio nacional desde hace muchos siglos, con un alto mestizaje entre ellas.

Los pueblos y comunidades indígenas de México están conformados por más de 10 millones de personas [sic. Mismos que se enfrentan] a graves rezagos en el desarrollo en los ámbitos económico, social y humano, cultural, de infraestructura y de ejercicio de sus derechos fundamentales (Poder Ejecutivo Federal, 2006: s.p.).

En el siglo XXI, México ha transitado de un régimen de partido hegemónico, hacia una democracia, con un sistema de partidos más competitivos, con un sistema electoral más confiable y con una mayor presencia de una pluralidad política en los distintos órdenes de gobierno. Este movimiento requiere de una mayor y participación ciudadana y partidista.

Actualmente México es un país de jóvenes: 26.44 por ciento de su población tiene entre 15 y 29 años, lo que significa que un sector importante de la misma está en edad de estudiar y de producir, lo que demanda una generación muy rápida de ofertas educativas con calidad, de empleos y de bienes patrimoniales.

Se ha logrado la cobertura nacional, casi universal, en lo relativo a la educación primaria, con muy diversos niveles de calidad educativa. En cuanto a la educación media superior, obligatoria por Ley, la cobertura y calidad es muy desigual según los estados de la república, los niveles socioculturales y económicos de la población atendida:

En México, la mitad de los jóvenes de 15 años de edad no alcanzó el nivel básico 2 de PISA, mientras que el promedio de la OCDE fue de 19.2% (en 2006). Solo el 3% de los estudiantes mexicanos alcanzó los niveles superiores 5 y 6, los cuales requieren que los estudiantes demuestren que pueden identificar, explicar y aplicar conocimiento científico en una variedad de situaciones complejas de la vida. Por su parte, el porcentaje de los jóvenes de 15 años de edad que alcanzó los niveles 5 y 6 en otros países de la OCDE fue de 9% (OCDE, 2010: 48).

En cuanto a la educación superior, Gil y otros (cfr. Gil y otros en Alejo y Lara, 2011) sostienen que la proporción de jóvenes de 19 a 23 años que están cursando estudios en el nivel superior, ya sea de licenciatura o de técnico superior, es del 16 por ciento, por lo que el acceso a dicho nivel es muy inequitativo. Factores de índole educativa, social, económico y personal están en la base de esta situación.

### ■ 1.3 Contexto local

La Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) es el principal escenario económico y político del país, si bien su peso relativo en las últimas décadas la participación en el Producto Interno Bruto nacional va declinando poco a poco. En 2005 se encontraba *delimitada por 59 municipios del Estado de México, 16 delegaciones del DF y un municipio de Hidalgo (Tizayuca) sumando en total 19, 239,910 habitantes* (Escobar y Jiménez, 2009: 2).

El crecimiento poblacional de la ZMVM se explica desde su alta *participación en las actividades económicas (industrial y de servicios)*, por ser sede del gobierno federal y por concentrar los mejores lugares educativos (Escobar y Jiménez, 2009: 1). Este se ha basado en un modelo de consolidación segregante y excluyente, mismo que implica principalmente una crecimiento en extensión territorial, una densidad de población muy desigual y un alto costo económico, tanto para los habitantes y para el gobierno, en cuanto al equipamiento urbano y ecológico por la incorporación de áreas verdes (Paredes, 2010).

En la ZMVM, la tasa de desempleo abierto en los inicios del año 2011 se ubicó en 5.43 por ciento (5.87 por ciento en enero de 2010), siendo considerado como el principal problema a resolver en la economía mexicana (Acus Consultores, 2011).

Políticamente, la ZMVM está dirigida desde el poder ejecutivo, por el gobernador del Estado de México y el jefe del gobierno capitalino, así como por presidentes municipales y jefes delegacionales. Están presentes los tres partidos principales del país: PRI, PAN y PRD, con continuos conflictos, negociaciones y acuerdos, dada la magnitud de los problemas, que van más allá de la zona geográfica que cada uno gobierna.

El sistema de educación superior mexicano enfrenta el enorme reto de ampliar la cobertura para dar acceso a los jóvenes que hoy están fuera de las aulas universitarias. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) está conformada por 165 instituciones públicas y privadas en todo el país.<sup>1</sup> El Distrito Federal cuenta con diecinueve IES, siendo una de ellas la Universidad La Salle. Al pertenecer a ANUIES, permite a la ULSA participar en la Red de Universidades, la cual elabora e implementa propuestas e iniciativas para las innovaciones educativas en el nivel nacional.

En el Distrito Federal hay 83 universidades, de las cuales 16 son públicas y 67 privadas, además de generar el 55 por ciento de la investigación científica del país, dada la presencia de tres grandes universidades públicas y varios centros de investigación y desarrollo de corte industrial. (Paredes, 2010). En cuanto a las IES privadas se reconoce que son muy heterogéneas y que sus principales diferencias radican en las condiciones en que imparten sus estudios. Un problema es *el descuido de los niveles de calidad, por lo que en el espectro de las instituciones particulares se encuentran unas que tienen altos estándares y otras que dejan mucho que desear en cuanto a las condiciones mínimas para asegurar un buen nivel académico* (Muñoz, 2009: 215).

Como universidad no podemos dejar de reconocer que estos contextos nutren nuestro quehacer, a la vez que son influidos por él: los miembros de la comunidad universitaria vivimos en ellos, los traemos a la ULSA, los dialogamos informal y académicamente, actuamos en determinada dirección y nos los llevamos a los otros espacios que conforman nuestra vida. Estos movimientos de ida y vuelta en el nivel individual e institucional marcan la vida de la universidad, de sus integrantes y los entornos, aportando soluciones con grados diferentes de consistencia a algunas demandas internas y externas, desechando otras, vinculándose con ciertos grupos sociales, impulsando determinadas prácticas educativas y administrativas y castigando o desacreditando otras.

<sup>1</sup> Cfr: página oficial de ANUIES: <http://www.anuies.mx>, el 23 de octubre del 2012.

**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE



## CAPÍTULO II

### LA EDUCACIÓN SUPERIOR LASALLISTA

La Universidad La Salle es una de las muchas instituciones que se han constituido bajo la inspiración y principios educativos del Fundador del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas: San Juan Bautista De La Salle. De La Salle trasmite en sus instituciones educativas, y en el personal de las mismas, que desde la educación se puede participar en la transformación de su sociedad, a partir de diferentes ámbitos de la cultura humana para de esa manera contribuir en la construcción del Reino de Dios.

Las instituciones que De La Salle fundó son la proyección de un saber educativo como forma esencial de perfeccionamiento humano. Sin haber fundado una universidad se puede afirmar que San Juan Bautista De La Salle fue, *stricto sensu*, un formador con visión “universitaria”, en la medida en que llevó a cabo una tarea de relectura de los conocimientos científicos y humanísticos que imperaban en su época, y promovió, difundió y creó nuevos saberes a partir de una ardua labor investigadora que duró toda su vida (Centros Lasalianos de Educación Superior, 2010).

La Universidad La Salle, en la búsqueda de ser fiel a la misión legada por Juan Bautista De La Salle, muestra en el presente capítulo dos elementos imprescindibles en esta encomienda: el Lasallismo en la Educación Superior y el ideario de la ULSA, como el compromiso ante la comunidad educativa y la sociedad. Y una breve reseña histórica de la universidad como testimonio de la fidelidad al compromiso educativo en México.



## ■ 2.1 El lasallismo y la educación superior

Los Hermanos de las Escuelas Cristianas (Hermanos Lasallistas), junto con un grupo de colaboradores, se identifican con la misión del SJBS, dentro del espíritu de la Iglesia Católica, a través de distintas obras educativas.

Las Instituciones Lasallistas de Educación Superior en las últimas décadas han tomado un lugar importante en la misión educativa del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (“El Instituto” a lo largo del texto). El lasallismo nace para dar respuesta a las necesidades educativas de su época: en aquel momento, la principal necesidad era la formación básica.

La definición de Universidad Lasallista se encuentra en construcción; esto se percibe en la búsqueda de la identidad propia y en el posicionamiento de las mismas en el mundo de la Educación Superior. El Hno. A. Luistro (en Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2010) comenta que la gran diversidad de instituciones de Educación Superior en el Instituto ha surgido para dar respuesta a las necesidades educativas de los jóvenes del mundo de hoy; básicamente se puede afirmar que son instituciones jóvenes que requieren adquirir una identidad propia en el complicado mundo de la Educación Superior, de principios del siglo XXI. De ahí que un grupo de Hermanos se han dado a la tarea de construir la identidad lasallista en el nivel superior:

En los últimos años, algunos Hermanos (Gil, 1998; Grupo de Expertos Lasallistas, 2006) han escrito monografías y libros sobre la identidad lasallista a nivel personal. Otros, incluidos los Hermanos Luke Salm (1990, 1993, 1998, 1999), John Johnston (1992, 1997, 1998, 1999), antiguo Superior General y Álvaro Rodríguez Echeverría (2004), actual Superior General, han hablado de los caracteres esenciales de las Universidades Lasallistas. El Hermano Álvaro, reinterpretando el carisma para el siglo XXI, insta repetidamente a las universidades lasallistas a ser creativas y valientes en satisfacer las necesidades de los estudiantes mediante una educación de calidad, investigación social y transformación social (Nguyen, T, 2006: 13).

Las instituciones lasallistas cuentan con una reconocida tradición en diferentes niveles educativos. Dicho reconocimiento adquirido a través de años, da garantía de la seriedad del trabajo que se realiza en las instituciones y de su Modelo educativo. Esto se percibe por la participación de los egresados en la construcción de su sociedad a través de ser empresarios, profesionistas, políticos, padres de familia o la presencia en distintas organizaciones de corte social y profesional.

La Universidad Lasallista de principios de siglo XXI inserta en un mundo globalizado, ferozmente competitivo, participa de manera decidida en la construcción de un mundo más justo, equitativo y pacífico. El reto para la Universidad Lasallista se puede resumir en la cita de Ellacuría que emplea el Hno. Álvaro Rodríguez (2007):

La universidad debe estar presente intelectualmente donde su presencia sea necesaria para proveer de ciencia a aquéllos que no la tienen; para dar instrumentos a los que no los tienen, para ser la voz de los que no tienen voz, para dar respaldo intelectual a aquéllos que no poseen las calificaciones académicas necesarias para promover y defender sus derechos (Ellacuría citado en Rodríguez, 2007: 23).



La Universidad Lasallista desde la formación profesional y personal de sus estudiantes, colaboradores, egresados y público en general, asume su responsabilidad social, cívica y política para el bien común. De ahí que *La finalidad de las Universidades Lasallistas parece centrarse en la formación de profesionales en quienes el desarrollo humano y espiritual se complementa. Que aprenden por la investigación de la realidad social, y que aplican sus conocimientos a esa realidad para transformarla* (Rodríguez, 2007: 35). La transformación social se realiza desde la Universidad Lasallista al desarrollar una exigente vida académica, conectada con las realidades sociales, de manera preferente con las vividas por los más pobres, para brindar respuestas concretas desde la docencia, la investigación y la extensión. Para que la Universidad Lasallista participe en dicha transformación social debe revisar y actualizar su Modelo educativo, siguiendo el pensamiento del Hno. Álvaro Rodríguez, si fuera necesario *Reinventar la Misión Educativa a Nivel Terciario* (Rodríguez, 2007: 16), siendo consistentes con el legado espiritual, intelectual y social de la Iglesia Católica y el de Juan Bautista De La Salle.

La afirmación del Hno. Álvaro Rodríguez, de si fuera necesario “Reinventar la Misión Educativa a Nivel Terciario”, es atrevida, pero a la vez permite renovar la intencionalidad de la Universidad Lasallista para que siempre contenga una propuesta fresca y actualizada a las necesidades de los jóvenes y de la sociedad.

Por escuela lasallista y, por extensión, la universidad lasallista, se entiende como “un medio de salvación,” no se considera como institución que responde exclusivamente a un sistema social. Para comprender una universidad lasallista se requiere considerarla como institución que aspira a ser evangelizadora y educadora a la vez. El Hno. Álvaro Rodríguez caracteriza al carisma fundacional como un espíritu proactivo, con visión de futuro, amor profundo a cada estudiante e interés por todos ellos, atención a las situaciones de injusticia en el mundo, respuestas creativas y decididas a las nuevas formas de pobreza y deshumanización, buscadores de Dios, capaces de acompañar en la búsqueda de su itinerario de fe (Rodríguez, 2 de junio 2000); de manera específica, en la Educación Superior el reto en el carisma lasallista es mediante una educación de calidad, investigación social y transformación social (Rodríguez, 2004).

La universidad lasallista integra aspectos imprescindibles, la tradición espiritual e intelectual de la Iglesia Católica, el espíritu de San Juan Bautista De La Salle, la visión del Lasallismo actual; con respecto a la tradición espiritual e intelectual de la Iglesia Católica se puede considerar entre varias propuestas las del CELAM (2008) y las de Monika Helwig en su libro: *Examining the catholic intellectual tradition* (Helwig 2000, en Rodríguez 2007), sustenta los principios y guías siguientes:

- a. La continuidad entre fe y razón; fe y ciencia y fe y vida.
- b. Cada época de la historia ha tenido hombres y mujeres que han respondido y que han entendido su fe en nuevas culturas.
- c. El enfoque antielitista de las instituciones escolares: la universidad se hace accesible a personas con menos medios económicos, los no privilegiados, los excluidos, respetando las diversas culturas.
- d. La concepción de ser comunidad que conlleva a que las investigaciones y el aprendizaje en los distintos campos disciplinarios contemplen el impacto social.
- e. El principio sacramental lleva a ver la historia y a toda la creación como signo que encamina a otra realidad.

Otra fuente de inspiración en la Universidad Lasallista son los principios de la doctrina social de la Iglesia Católica, entre los que se encuentran (Rodríguez, 2007):

- a. La dignidad de la persona humana, que es el comienzo de la visión moral de la sociedad.
- b. La comunidad: el bien común. Se realiza la dignidad personal y derechos en relación con otros en comunidad.
- c. La opción por los pobres. Esta opción se traduce en un esfuerzo común con el fin de conocer las raíces de la pobreza para erradicarla.
- d. Los derechos y las responsabilidades de los individuos. Todos tenemos el derecho fundamental a la vida y con ella a aquello que es necesario para una vida digna.
- e. El papel del gobierno y la subsidiariedad. Tener el derecho de participar en el gobierno y en instituciones políticas.
- f. La justicia económica. La economía está al servicio del pueblo y no al revés.
- g. Ser servidores que cuidan de la creación.
- h. La promoción de la paz y del desarme. La paz exige colaboración y alianza efectivas con redes que busquen y promuevan el mismo fin.
- i. La participación. Nadie puede ser excluido de la participación en lo económico, político, cultural.
- j. Solidaridad global y desarrollo. El desarrollo es para todos.

La universidad lasallista asume las dos fuentes que la Iglesia Católica brinda y las ubica de manera inseparable en lo espiritual y lo pedagógico, generando una visión educativa propia, que con el paso de los años se ha consolidado por su coherencia con la misión propia y por su participación en la construcción del Reino.

El lasallismo considera los aspectos siguientes en su propuesta espiritual y pedagógica:

- a. Tener una visión comunitaria de la misión (con la Trinidad como modelo).
- b. Asumir la función de Profetas.
- c. Responsabilizarse ante la creación y su desarrollo.
- d. Ser comunidad que participa en la construcción del Reino de justicia y paz.

Juan Bautista De La Salle contempla, desde los orígenes del Instituto, la acción Trinitaria en la aventura que iniciaba. Consideró que la acción educativa hacia los niños y jóvenes es querida por Dios y para eso invitó a unos maestros a participar con él en la construcción del Reino, a través de la transformación de su sociedad, buscando el bien común. El lasallista, al ser discípulo de Jesucristo, a quien representa, adquiere el compromiso de ser las manos, la boca, los pies, los ojos de Jesús, de una u otra manera ser signo de esperanza y vida en plenitud, ya por el testimonio o por las acciones concretas que llevan a la construcción del Reino. El Espíritu participa con su inspiración e integra junto con la comunidad de Hermanos una comunidad de laicos con una espiritualidad propia que completa y enriquece, dando origen a la espiritualidad lasallista que procura siempre ser pertinente a la época y sus requerimientos.

Asumir la función de Profeta exige ser instrumentos del plan de Dios, anticipando con nuestra vida los valores del Reino, para así interpelar a nuestros contemporáneos con la Palabra. La realidad de nuestra sociedad actual no puede dejar indiferente a ningún lasallista: *El deber de Profeta es estar presente en las grietas de nuestra sociedad* (Rodríguez, 2010) y una es la falta de humanidad al reducir todo a una sola dimensión: la autorrealización asentada en el ego y la competición, dejando fuera la relación basada en el nosotros y la solidaridad. Ser Profeta del Reino es responder fielmente al proyecto de Dios que busca la liberación integral de todos los hombres; es un designio de amor total al hombre que comienza por el marginado y se extiende a toda la humanidad. Ser Profeta es ayudar a los jóvenes a vivir en la libertad de los hijos de Dios. *A vosotros, que sois los maestros de quienes están bajo vuestra dirección, corresponde poner todo el cuidado posible para llevarlos a esa libertad de hijos de Dios, que nos adquirió Jesucristo [...] (SJBS, Med. 203).*

La responsabilidad ante la creación y su desarrollo se manifiesta al adquirir el compromiso de ser buenos administradores de los dones recibidos, iniciando por la creación misma (el cuidado ecológico), así como de los demás aspectos que fomentan y desarrollan la ciencia y la sociedad, donde todos pueden crecer en ámbitos de justicia y paz. Desde esta perspectiva, se visualiza con más claridad el compromiso pedagógico del lasallismo, principalmente en la Educación Superior, donde adquiere todo su peso la investigación e innovación educativa (académico-formativo), como medio para encontrar los contenidos y métodos más adecuados para que los jóvenes sean corresponsables en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y pacífica.

Ser comunidad que participa en la construcción del Reino de paz y de justicia, además de la dimensión espiritual, requiere aspectos prácticos y pedagógicos que lleven a hacer realidad la construcción del Reino, como abrir posibilidades de recibir una educación profesional y humana de calidad, evitando privilegios y suprimiendo exclusiones, dando la posibilidad de tener una vida digna y, sobre todo, invitando a participar de forma propositiva en la construcción del bien común de su localidad.

Generar una espiritualidad trascendente en los jóvenes es parte del quehacer lasallista; dicha espiritualidad es dar razones para vivir y esperar, sobre todo con la mira de verse como un ser que trasciende con sus acciones, ya sea en lo profesional, personal, social y espiritual.

La credibilidad de la formación, impartida en la Universidad Lasallista, se asienta en cada uno de los aspectos de la Universidad, desde lo académico hasta las instalaciones, de ahí la importancia de revisar, adaptar y actualizar el Modelo educativo de la Universidad La Salle.

La Educación Superior Lasallista detecta grandes retos por atender; entre ellos se encuentran: que la comunidad universitaria viva con pasión el compromiso de educar a los jóvenes, con todas sus virtudes y deficiencias; ayudar al joven a superar las lagunas académicas o la apatía por asumir su propio proceso educativo y promover que se involucren de manera propositiva en lo laboral, social y eclesial; favorecer en el joven a ser proactivo, a que enfrente y maneje sus miedos y temores propios de la edad, a que sea emprendedor y se solidarice con el otro, en especial con el que menos puede o tiene; educar la dimensión más profunda del ser humano como es la espiritual-religiosa; generar un humanismo cimentado en la libertad y en el respeto a los demás, tanto en sus ideas como en creencias, y reorganizar las instituciones con estructuras que respondan a los enfoques pedagógicos modernos, que den mayor garantía del impacto formativo que realiza en los estudiantes.

Los anteriores retos internos de la universidad lasallista del siglo XXI requieren ser atendidos para enfrentar retos externos, entre los cuales se encuentra la “transformación social” como característica esencial de la universidad lasallista (Rodríguez, encuentro VII, 2004); es decir, esta se materializa en la creación de ambiente sociales, económicos y políticos que disminuyan los niveles de injusticia y diferencias sociales, construyendo una sociedad más justa, equitativa y pacífica.

## ■ 2.2 Ideario de la Universidad La Salle

**E**l ideario de la Universidad La Salle, fiel a la tradición y a las disposiciones actuales en el lasallismo, mantiene la filosofía y principios educativos que la han caracterizado, con respecto al servicio y calidad de sus estudios.

1. La Universidad La Salle, inspirándose en el Evangelio, cree en el hombre, imagen de Dios, y expresa con esperanza su fe en el esfuerzo creador del ser humano: en su propósito para instaurar la justicia y el amor; en su capacidad para dominar la naturaleza, y en generar, difundir y conservar los valores.
2. La Universidad La Salle otorga prioridad a la formación integral del estudiante universitario, convencida de que a través de sus egresados podrá contribuir eficazmente a la transformación de la sociedad. Así su empeño se traduce en la realización plena de la persona humana, media cuidadosa de todas y cada una de sus dimensiones.
3. La Universidad La Salle aspira a ser una fuerza viva capaz de contribuir a la orientación de nuestra sociedad. Se esmera en preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural de nuestra patria y de la humanidad entera. Se muestra atenta a las necesidades y exigencias de una sociedad en la que son indispensables muchos cambios para instaurar en ella una mayor justicia y lograr la paz.
4. La Universidad La Salle impulsa dentro y fuera de sus muros, el genuino espíritu comunitario, solución al doble escollo del individualismo egoísta y estéril y del colectivismo despersonalizado. A través de ello, pretende que los universitarios alcancen su cabal estatura, dedicándose a propósitos comunes para superar sus intereses individuales y ejercer su libertad en la comunidad de ideales y de acción.
5. La realidad socioeconómica, política, cultural y espiritual de nuestro país es un constante llamado al servicio. La Universidad La Salle, convencida de la responsabilidad y compromiso de quienes tienen el privilegio de realizar estudios universitarios, concibe la profesión como servicio a nuestros conciudadanos mexicanos menos favorecidos.

En los cinco pronunciamientos anteriores, la ULSA fija su postura con respecto a temas fundamentales, como son su inspiración cristiana, la confianza total que el ser humano, si quiere, puede crecer en humanidad, su participación en el desarrollo de los conocimientos y de la cultura, así como en la transformación de la sociedad.

La Universidad La Salle, en los años que tiene de existencia, busca ser fiel al ideario y lo plasma en su misión, *Las Universidades La Salle son instituciones de enseñanza media superior y superior, que surgen del particular “carisma” de Juan Bautista De La Salle, que se caracterizan por apego a su tradición de atender en forma primordial al alumno y distinguirse por su celo y preocupación por la cali-*

dad educativa, y llevar a cabo la formación integral en lo académico-profesional, lo humano y lo cristiano (Reglamento SEULSA, 2010. Art 1); para ello implementa planes y programas de estudio, proyectos de investigación, acciones de intervención social, así como una organización estructural y administrativa propia, primordialmente a través de actividades educativas de diversa índole, que favorecen en los estudiantes, en los colaboradores y egresados, a desarrollar sus capacidades y así ser una institución educativa coherente entre su ideario, misión y proyecto académico.

### ■ 2.3 Reseña histórica de la Universidad La Salle (Ciudad de México)

La Universidad La Salle es la primera institución de educación superior en el actual Distrito Antillas-México Sur. Fue fundada en 1962 para dar respuesta a la creciente necesidad en el país de educación terciaria; de ahí que, a iniciativa del Hno. y Dr. Manuel Álvarez Campos, se traslada la Preparatoria del Colegio Cristóbal Colón “que se ubicaba en la colonia San Rafael”, a Benjamín Franklin 47. La presente reseña sigue la realizada por el Dr. Jorge Muñoz Batista (1994), la cual ubica seis etapas en la conformación de la universidad y se integra una etapa más que comprende del año 2000 a la fecha.

#### Primera Etapa (1962-1967). Rector Dr. Manuel de Jesús Álvarez Campos, fsc

La primera etapa de la historia de la Universidad La Salle inicia con la Escuela de Contaduría y Administración (1962); se adquiere el predio en Benjamín Franklin y se construyen los primeros edificios, que con el tiempo será el primer campo universitario (actualmente Unidad I). Con instalaciones adecuadas, abren las Escuelas de Ingeniería y la Escuela Mexicana de Arquitectura (1964), y se culmina la primera etapa con la apertura de la Escuela de Derecho (1967).

Desde su inicio la Universidad La Salle contó con el apoyo de diversos departamentos de la Preparatoria del Colegio Cristóbal Colón, como la Biblioteca y las Actividades Deportivas, con la finalidad de mantener la tradición de destacar en lo académico y en lo deportivo.

#### Segunda Etapa (1968-1974). Rector Dr. Guillermo Alba López, fsc

En la segunda etapa, se da un sensible crecimiento, en diferentes disciplinas académicas, con la apertura la Escuela de Filosofía (1968), Escuela Mexicana de Medicina (1970) y Escuela de Química (1973), esta última adscrita originariamente a la Escuela de Ingeniería.

La infraestructura física se amplía con la construcción del edificio de Escuelas Profesionales y la adquisición de los terrenos de Santa Lucía. Asimismo, se constituyen algunos departamentos con el propósito de apoyar la formación de los estudiantes. La tarea educativa no se limitó a la preparación profesional: con la finalidad de desarrollar la conciencia social del joven universitario, se fundó el Movimiento de Acción Social (M.A.S.). Con respecto a la formación cultural, técnica y manejo de idiomas, se organizaron el Laboratorio de Idiomas y el Centro de Matemáticas, Computación y Sistemas. El departamento de Pastoral Universitaria (1971) participó en la atención espiritual de los jóvenes y a la formación de su fe.



Dieron inicio los cursos de Teología (1970) desde la Escuela de Filosofía; al año siguiente (1971) iniciaron los cursos de verano “Educadores de la Fe”, con la que se hizo labor de Iglesia al formar educadores que evangelizaran en las escuelas o parroquias.

#### Tercera Etapa (1974-1983). Rector Dr. Francisco Leonel Cervantes Lechuca, fsc

Esta gestión se destacó por consolidar la Universidad en diversos aspectos que le dieron solidez en infraestructura, vida académica-formativa y gestión administrativa.

En la parte de infraestructura destaca la construcción del auditorio Pierre Lyonnet, la cafetería y los laboratorios de Ingeniería (1975), se acondicionaron los campos deportivos de Santa Lucía, se abrió la Casa de la Cultura para fortalecer la formación integral y se proyectó la construcción de la Biblioteca.

En la parte académica se organizó el Posgrado con las Maestrías en Enseñanza Superior y en Planeación y Sistemas (1975); más adelante, las maestrías en Ingeniería Económica y Costos, en Restauración de Monumentos y Sitios (1977) y la maestría en Administración (1978). Dicho crecimiento propició la creación de la Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación (1979).

Respecto a la formación integral se crea el Departamento de Extensión Universitaria, con sus áreas de Difusión Cultural y Educación Continua (1974), así como el Departamento de Humanidades (1975) para fortalecer la estructura universitaria. Un aspecto formativo importante fue el establecimiento de las bases para que los estudiantes de las diferentes Escuelas organizaran sus representaciones de estudiantes.

La administración se fortaleció al elaborar el *Estatuto General* y una serie de reglamentos destinados a normar la actividad de los principales aspectos de la vida universitaria. Se creó la Dirección de Servicios Educativos (1977), con sus secciones de Pedagogía, Psicología y Medios Audiovisuales. De igual manera se fortaleció la gestión administrativa central; con la creación del Servicio Médico La Salle (1976) se buscó atender las necesidades de salud de la comunidad universitaria.

La creación del Sindicato Autónomo de Trabajadores de la Universidad La Salle (SATULSA), en 1975, sirvió para formalizar y ampliar las garantías laborales de los empleados y docentes de la institución con las autoridades de la misma.

#### Cuarta Etapa (1983-1988). Rector Mtro. César Rangel Barrera, fsc

El maestro Rangel orientó su esfuerzo en ordenar la infraestructura física y así solucionar problemas de crecimiento, para lo cual adquirió predios colindantes a la actual Unidad I y ubicar en ellos las Escuelas de Filosofía y Ciencias Religiosas, así como el Movimiento de Acción Social y el Consejo General de Alumnos, en el inmueble de Benjamín Hill. Adicionalmente se construyeron la Biblioteca, la Escuela y los laboratorios de la Escuela de Química.

En lo académico se consolidó la Escuela de Ciencias Religiosas mediante los exitosos cursos de verano; por otra parte, se implementó el programa de Maestría en Administración

con diferentes empresas, como Celanese Mexicana, Petróleos Mexicanos, Chrysler de México, entre otras; cabe destacar que el programa se extendió a diferentes ciudades de la República mexicana, como Querétaro, Guadalajara, Toluca, Ocotlán y Veracruz. Se integró el Comité de investigación con la tarea de estimular dicha actividad.

En lo administrativo se reestructuró el sistema informático para optimizar los servicios y brindar una mejor atención a la comunidad.

Se dio el cambio de régimen jurídico de la Universidad La Salle, al abandonar paulatinamente la incorporación de sus planes de estudios de la UNAM, con la obtención del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), por Decreto Presidencial del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, el 21 de mayo de 1987.

#### Quinta Etapa (1988-1991). Rector Dr. José Cervantes Hernández, fsc

El Dr. José Cervantes impulsó la infraestructura física de la actual Unidad I; la transformó y embelleció con la construcción de Plaza La Salle, una nueva cafetería, además de las nuevas instalaciones de la Rectoría, nuevos laboratorios e instalaciones de la Escuela de Química, el edificio que aloja las Vicerrectorías, Servicios Escolares y cuatro aulas para exámenes profesionales. Iniciaron los trabajos de remodelación en la Unidad II, antes Colegio Alemán, El artista Manuel Felguérez realizó el monumental mural en Plaza La Salle.

En lo académico, la Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación se consolidó en su organización. Se inauguró la Escuela de Ciencias de la Educación y se estableció la licenciatura en Educación Primaria; además integró dos departamentos: el Centro de Investigación Educativa y el Centro de Recursos Didácticos. Se abrió la Maestría en Docencia Jurídica. Por último, se fundó la Revista *Reflexiones Universitarias*.

Se extendió la obra lasallista universitaria a otras ciudades del interior de la República mexicana, con unidades filiales en Cancún, Q.R., Morelia, Mich., Cuernavaca, Mor., y Ciudad Obregón, Son.

#### Sexta Etapa (1991-2000). Rector Dr. Lucio Tazzer De Schriver, fsc

Durante la gestión del Dr. Tazzer fueron remodelados los inmuebles que se conocen como Casa Rosa, Casa Tetela (Cuernavaca) y la Torre administrativa; fue reacondicionada la Facultad Mexicana de Medicina, se construyó el Teatro La Salle, el estacionamiento de la Unidad I y la actual Unidad II.

Se impulsó la formación de profesores con programas formales de especialidad y maestría; además, se tuvo una profunda reforma curricular bajo criterios de flexibilidad, pertinencia, acceso, excelencia. Se fundó la coordinación de Sistemas Académicos, la Coordinación de Educación a Distancia, se elevaron a Facultad las Escuelas de Medicina y Derecho. Se fundó el Centro de Investigación, impulsó proyectos de investigación institucional, se incorporaron a la ULSA investigadores SIN. Se fundó el Centro Internacional La Salle y con él se consolidó la internacionalización de la Universidad, se abrieron programas de atención a egresados; el

establecimiento de Promoción Universitaria La Salle sirvió para ayudar a estudiantes con problemas de financiamiento educativo. En la formación integral se fundó el Consejo Universitario Estudiantil o CUE (1994) y la operación de más de veinte organizaciones estudiantiles para favorecer la participación de los jóvenes en las decisiones de universitarias y fomentar su liderazgo. Se constituyó legalmente Promoción Universitaria La Salle, A. C. (1991), con la intención de apoyar a los estudiantes que presenten dificultades económicas.

El doctor Tazzer prestó atención en la revisión y actualización del cuerpo normativo; de ahí la generación de un nuevo Estatuto General y de los Reglamentos del Consejo y Tribunal Universitarios, del Colegio de Directores, de Exámenes de Licenciatura y Reglamento General, incluyendo los orientados a la consolidación del Sistema Nacional de Universidades La Salle; también se organizó y proyectó a la ULSA, por medio del documento *Hoy De La Salle*, que tuvo el objetivo de dar cuenta y razón de la finalidad institucional, así como justificar su presencia en la sociedad. *El Estudio Prospectivo 2020* permite visualizar el quehacer de la Universidad en un periodo de más largo plazo. La creación de sistemas automatizados, de un plan de desarrollo tecnológico, la actualización de manuales de organización y procedimientos.

Séptima Etapa (2000-2012 ). Rectores: Mtro. Raúl Valadez García, fsc (2000- 2006); Dr. Ambrosio Luna Salas, fsc (2006-2009); Mtro. Martín Rocha Pedrajo, fsc (2009-2011) y Mtro. Enrique González Álvarez, fsc (2011-...)

Esta séptima etapa integra la gestión de varios rectores. Se pueden caracterizar estos últimos años como una etapa en que se revisa y reestructura la ULSA, debido a las situaciones políticas, económicas y educativas que se destacan al inicio del siglo XXI.

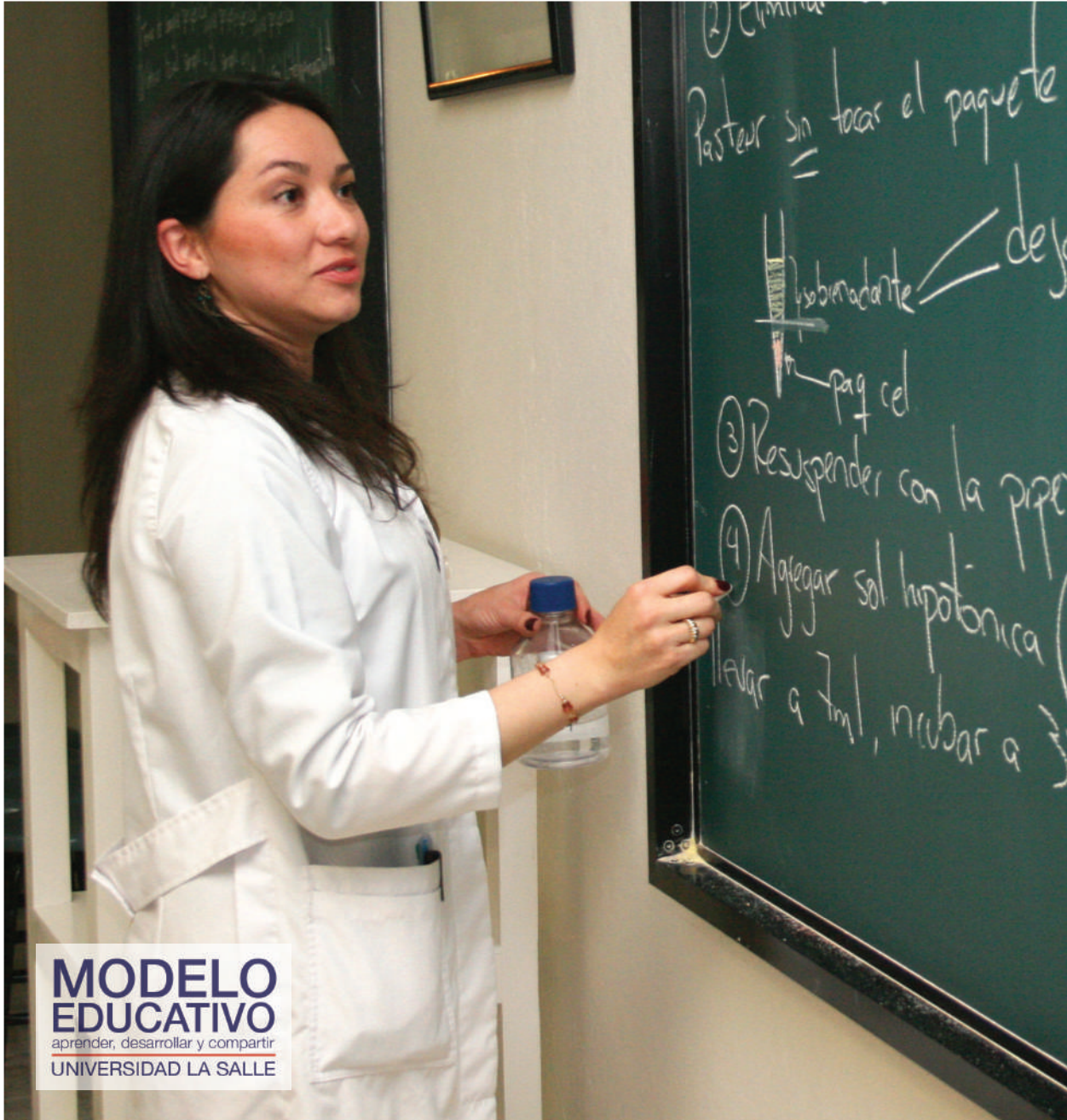
Con respecto a la infraestructura, se mantiene actualizado el equipo de cómputo de la universidad, se adquieren algunos predios de los alrededores de la Unidad I, se remodela la Plaza Bicentenario además de otras áreas, como baños de la alberca, elevadores en la Unidad I y II, etc.

En la parte académica la Universidad se acredita por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y obtiene la segunda acreditación Lisa y Llana; se inicia la incursión en modalidades diferentes a la presencial; se instrumentan 80 asignaturas en modalidades alternativas; se abren las licenciaturas de Ciencias de la Comunicación, Psicología, Filosofía (modalidad no escolarizada), Relaciones Internacionales, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Ambiental, Actuaría, Comercio y Negocios Internacionales; en posgrado se abre en la especialidad veinte nuevos programas entre ellos están, Gestión Estratégica de Marca (Branding), Gestión y Administración de Proyectos, Administración de Organizaciones de la Salud; en la maestría se abren doce nuevos programas, entre ellos Ciencias de los Alimentos y Nutrición Humana, Farmacología Clínica, Justicia Penal, en Educación: Área de Gestión Educativa (modalidad escolarizada), Filosofía Social, entre otros; se implementa el programa MIEX (programa que se realiza con tres universidades extranjeras); se eleva a Facultad las Escuelas de Negocios, Ciencias Químicas e Ingeniería. Se implementa el Área Común en todas las licenciaturas ofertadas.

En la parte de formación integral se implementa para los jóvenes de la universidad el programa Comunidades de Aprendizaje y Desarrollo, con el fin de que realicen su servicio social y brinden asesorías a jóvenes y adultos que lo requieran (oferta superior a los 120 cursos); se implementa el proyecto Plan de Vida Estudiantil y Acompañamiento para apoyar a los estudiantes a que organicen su estancia en la universidad y tomen el control de su proceso educativo.

En la organización se inicia la revisión de la estructura y procesos académicos y administrativos de la ULSA, teniendo como consecuencia la integración de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, al fusionarse la Facultad de Filosofía, la Facultad de Ciencias Religiosas y la Facultad de Ciencias de la Educación. Se unifican las áreas de Sistemas Académicos y Sistemas Administrativos, se las convierte en la Subdirección de Tecnología de la Información.

La Universidad La Salle mantiene su interés original de brindar servicios de calidad a sus estudiantes y a la sociedad mexicana; de ahí la importancia de revisar y actualizar su quehacer, que se plasma en el Modelo educativo para por su medio responder de manera pertinente a los retos que conlleva la Educación Superior actual. Las revisiones y actualizaciones periódicas son las acciones concretas con las que el Modelo educativo se mantiene fiel a su ideario, como documento que da solidez y continuidad a su trabajo educativo.





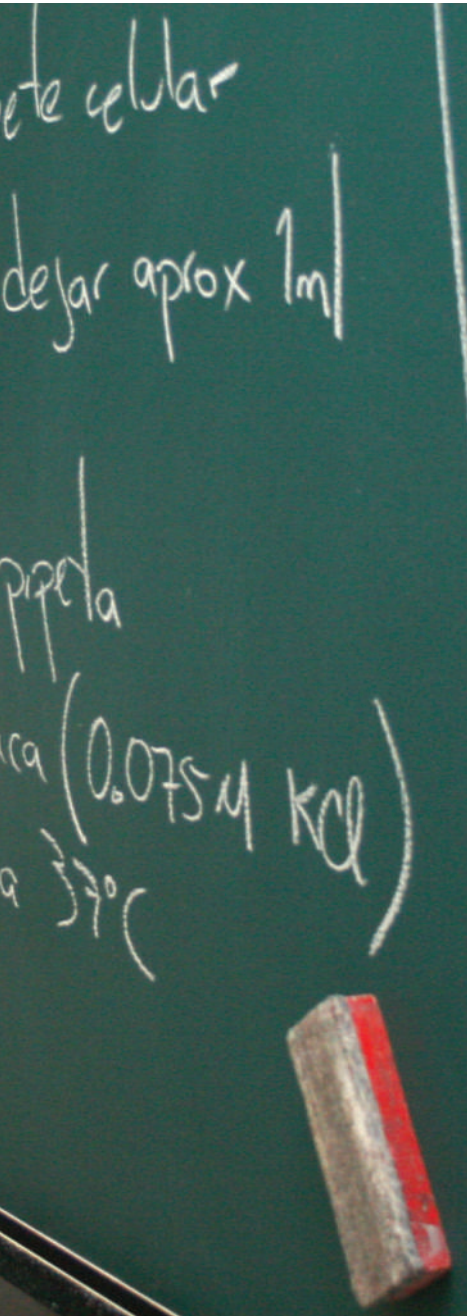
## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE

La Universidad La Salle, además de revisar los requerimientos, las tendencias internacionales en la acción educativa, la reflexión actualizada del Lasallismo, con respecto a la Educación Superior, realiza una meticulosa autocrítica de su quehacer educativo, que le permite tomar conciencia de aquellos aspectos que cumplen satisfactoriamente con el ideario y la misión, así como de aquéllos que por diversas circunstancias no favorecen alcanzar el objetivo propuesto en los mismos.

La ULSA realiza su reflexión crítica a partir de los reportes de estudios recientes sobre la universidad, otorgando preferencia a aquéllos de cobertura institucional: Autoestudio 2008-2010 y los estudios preliminares del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) al 2018. Los anteriores estudios brindaron información valiosa que sirvió para integrar un diagnóstico sólido y veraz, que fue un elemento clave en la propuesta de un nuevo modelo para la ULSA.

Cabe destacar que para la elaboración del nuevo Modelo educativo para la ULSA se efectuaron distintas actividades de reflexión y consulta, con integrantes de diversos sectores universitarios.



### ■ 3.1 Autoestudio 2008-2010

**E**s importante señalar que dentro del proceso de evaluación institucional para la acreditación ante la FIMPES, denominado autoestudio, existen cuatro momentos de evaluación que aportan información valiosa en diversos sentidos.

- En primera instancia se dispone del Reporte final de autoestudio, resultado de un proceso de autoevaluación institucional; la finalidad de este proceso es conocer el estado de la Universidad en relación con los indicadores y criterios de un sistema universitario de mejora continua.
- En un segundo momento se cuenta con el Reporte de verificación, elaborado por el equipo de pares académicos y administrativos de otras universidades, que la FIMPES designa con la intención de constatar la relación entre los resultados de la autoevaluación con las evidencias y testimonios disponibles. El Reporte de verificación formaliza el proceso de acreditación de la universidad autoevaluada.
- En un tercer momento, una comisión interinstitucional, auspiciada por FIMPES, efectúa el dictamen con efectos de acreditación, con base, principalmente, en los reportes mencionados.
- Finalmente, la ULSA responde al reporte del equipo visitador con compromisos que adquiere la universidad para atender las recomendaciones y sugerencias recibidas.

Para el autodiagnóstico se retomaron ambos reportes,<sup>1</sup> cuando fue necesario se revisaron los resultados arrojados por la aplicación de instrumentos,<sup>2</sup> pues otorgan un mayor nivel de precisión que el informe de autoevaluación.

### ■ 3.2 Reporte final del autoestudio

**S**egún el reporte final del autoestudio, orientado a la acreditación de la institución, la ULSA manifiesta trece carencias que derivan en igual número de recomendaciones, así como nueve aspectos por mejorar (sugerencias); esto de un total de 180 imperativos. De las nueve sugerencias, tres pertenecen a docencia, otras tres a gestión académica, una a extensión, una a filosofía institucional y una a recursos físicos.

Las recomendaciones en docencia enfatizan cuidar la pertinencia y la comprensión de los programas que ofrece la ULSA con el perfil de ingreso de los estudiantes en el nivel licenciatura.

---

<sup>1</sup> Se puede deducir que para efectos de un diagnóstico institucional, los dos primeros reportes son muy útiles. Es válido pensar que bastaría uno de dichos reportes para contar con información valiosa, pero no es así, pues los dos procesos referidos siguen lógicas distintas. Por lo general el reporte de autoevaluación presenta más insuficiencias, debilidades o áreas de oportunidad, pues su intención es evaluar de manera colegiada y participativa; mientras que el reporte de verificación tiene como propósito alimentar un proceso de toma de decisiones, asociado a una acreditación. Por esta razón se decidió considerar ambos reportes.

<sup>2</sup> La encuesta aplicada a tres sectores esenciales de la comunidad universitaria constó de 70 reactivos para estudiantes, 43 para personal académico y 29 para personal administrativo; 142 reactivos en total.

La recomendación en investigación abarca la unificación de la normatividad en las actividades de investigación; la actualización del programa rector; la valoración del impacto de la investigación, y realizar investigación educativa institucional. La recomendación en extensión solicita la definición de la normatividad en los programas de extensión. La recomendación en gestión académica contempla los aspectos siguientes: cumplir los estándares de concordancia con su misión, objetivos, posibilidades y características de su entorno; establecer un programa institucional de inducción a los estudiantes, y mantener los procedimientos de administración escolar actualizados. Por último, la recomendación física es establecer el plan para mejorar las salidas de emergencia y accesos para personas con discapacidad.

El autodiagnóstico que fundamenta el diseño del Modelo educativo está organizado por los rubros de docencia, extensión, investigación, pensamiento institucional-bienestar y formación, gestión administrativa y académica.

Si bien los datos leídos con fines de acreditación reflejan las recomendaciones y sugerencias anteriormente mencionadas, con fines de evaluación, permiten valorar el quehacer de la universidad y desde ahí retomar algunos aspectos para fundamentar el Modelo educativo ULSA. Siguiendo la construcción de las encuestas, la información se agrupa en los rubros siguientes:

### 3.2.1 Docencia

Destacan dos fortalezas significativas en relación con la función de docencia; la primera es que existe congruencia entre las actividades educativas y los enunciados de la misión y los contenidos de programas académicos, además de la permanencia de estudiantes y la normatividad correspondiente. La segunda se refiere al reconocimiento favorable sobre los recursos de apoyo a las actividades académicas: biblioteca, apoyos didácticos, laboratorios, talleres, equipos y suministros.

Como debilidades se identifica la necesidad de incrementar la participación en programas de colaboración académica, aumentar la difusión y cobertura de los recursos para favorecer el aprovechamiento académico de los estudiantes; por otra parte, se requiere que los profesores conozcan y participen activamente en la organización y en los procedimientos de desarrollo académico de la universidad.

Es indispensable aumentar los datos que permiten valorar mejor el impacto de la relación docente-estudiante, además identificar las razones que no favorecen el conocimiento y/o la participación de los docentes y estudiantes en actividades de la vida académica universitaria.

### 3.2.2 Investigación

La investigación como elemento sustantivo en el quehacer de la universidad tiene su lugar en la ULSA con un equipo de investigadores cualificados adscritos en sus Facultades.

Un aspecto a incrementar es difundir la investigación que se realiza desde las diferentes Facultades, situación que hace pasar inadvertido el trabajo realizado y a los mismos investigadores.

### 3.2.3 Extensión

Existe fortaleza en el conocimiento que se tiene sobre las actividades, culturales, artísticas, deportivas y de servicio a la comunidad. Destaca el reconocimiento sobre la congruencia entre las actividades de servicio a la comunidad con el pensamiento institucional.

Como oportunidad se tienen que fortalecer las actividades de extensión y vinculación de la ULSA con la sociedad, la empresa y otros organismos. Para eso es importante efectuar un estudio y un programa que ayuden a la comprensión y fortalecimiento de la extensión universitaria en la comunidad de la ULSA.

### 3.2.4 Pensamiento institucional, bienestar y formación

La comunidad universitaria manifiesta tener conocimiento sobre los documentos institucionales (misión, ideario y plan de desarrollo) sin llegar a ser una fortaleza. Los estudiantes manifiestan que los servicios que ofrece para ellos la universidad responden de manera aceptable a sus intereses y expectativas; su nivel de participación es aceptable en actividades de bienestar y formación.

La ULSA tiene la formación integral como fundamento de su quehacer educativo, pero esta requiere una mayor reflexión por parte de la comunidad para que la visualicen como unidad y se profundice en el concepto. De esa manera se ayudará a los estudiantes para que participen de manera más consciente y decidida en su proceso formativo, y a la vez aumente su sentido de pertenencia a la universidad.

La ULSA ofrece una serie de apoyos económicos a los estudiantes que lo requieren, pero son poco utilizados por los mismos. La participación de los docentes en la planeación institucional requiere ser más activa, sobre todo en proyectos y actividades estratégicas de la universidad.

### 3.2.5 Gestión administrativa y académica

Los estudiantes hacen una valoración favorable sobre la congruencia que existe entre procedimientos establecidos de ingreso, reinscripción, titulación y la forma en que ocurren.

Para profesores y estudiantes las instalaciones y equipo, particularmente el de cómputo, resultan seguros y funcionales para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, al igual que los espacios físicos. La opinión que los estudiantes tienen sobre el servicio del personal de las dependencias de apoyo académico, particularmente de biblioteca y de bienestar, es favorable.

El personal académico manifiesta opiniones favorables sobre los procesos que tienen que ver con su ingreso a la institución, con la remuneración, prestaciones y la evaluación de su desempeño.

Entre los aspectos por atender se encuentran mejorar: la inducción al servicio en biblioteca, como en las actividades de investigación. El personal administrativo valora bajo el conocimiento y, por ende, la concordancia con los hechos, de los procesos y políticas institucionales de reclutamiento, selección, contratación y remoción.

Se requiere aumentar el conocimiento de los colaboradores sobre los procedimientos para la elaboración de documentos institucionales, así como el conocimiento de los profesores sobre el procedimiento para asignar carga de trabajo al personal académico de tiempo medio y completo.

La comunicación institucional es un elemento que se ha trabajado intensamente en los últimos años, pero aún se requiere examinar los procedimientos de comunicación, en relación con los trabajadores administrativos, académicos y las formas en que son realizados por los funcionarios correspondientes. Se advierte desconocimiento y baja participación en asuntos elementales e inherentes a los puestos de trabajo.

En el autoestudio realizado en el año 2008-2010, la Universidad La Salle obtuvo por parte de FIMPES la acreditación “Lisa y Llana” que le da el reconocimiento de institución, que cumple con los requisitos para ser considerada una institución de calidad.

Después de valorar la información obtenida del estudio de los diferentes contextos (global, local e institucional), el reporte presentado por la Dirección de Planeación Institucional, las recomendaciones y sugerencias de FIMPES, las aportaciones de las distintas mesas de reflexión, los grupos de análisis, talleres con docentes, consultas a directivos, expertos y colaboradores de las dependencias ULSA y la reflexión del grupo de trabajo responsable de la elaboración del documento, se presenta en los siguientes capítulos el Modelo educativo ULSA.





**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE

## CAPÍTULO IV

### ELEMENTOS ESTRUCTURANTES DEL MODELO EDUCATIVO ULSA

**E**l Modelo educativo de la ULSA se fundamenta en la filosofía educativa y misión del Lasallismo, y promueve una formación integral de las personas que conforman la institución, a través de la articulación sistemática entre el enfoque pedagógico, las relaciones vinculantes con el conocimiento y con la sociedad, sus procesos educativos y su proyecto académico. En cuanto tal, está inmerso dentro del contexto local y global, señalados ya en el primer capítulo.

El Modelo educativo de la Universidad La Salle se cimienta en un enfoque integrador de formación de la persona: una formación humana, profesional-disciplinar o laboral que le posibilite la comprensión de lo natural, lo humano y lo social, iluminada por conocimientos científicos, humanísticos y por valores evangélicos; con un pensamiento heurístico que lo habilite para innovar e imaginar nuevos caminos personales, profesionales o laborales a favor de una equidad social y un trato respetuoso e incluyente hacia el trabajo colaborativo y, por supuesto, considera las tendencias y requerimientos propuestos por los organismos nacionales e internacionales, como la UNESCO, entre otros.

Que el incremento de las posibilidades de educación se traduzca en un desarrollo genuino del individuo o de la sociedad depende en definitiva de que los individuos aprendan verdaderamente como resultado de esas posibilidades, esto es, de que verdaderamente adquieran conocimientos útiles, capacidad de raciocinio, aptitudes y valores. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimientos mediante el aprendizaje en los planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de los resultados (UNESCO, 1990: art. 4).



La Universidad La Salle se hace presente en la sociedad a través del compromiso que asumen sus colaboradores y egresados, en los diferentes ámbitos donde se desempeñan:

Cada individuo desglosa sus potencialidades a través de su trabajo, aplicando la inteligencia y la voluntad en la transformación del mundo. El bien y el servicio que aparecen indispensablemente en el trabajo son un cultivo de la persona, lejos de limitarse a la lógica del mercado, pertenece a la lógica de la humanización, más aún, al ejemplo patente de una fe desde las obras. El profesionalista cristiano puede aportar en las instituciones, en el estado, en las empresas o en la acción pública una visión y una acción que favorecerán considerablemente la igualdad de condiciones, a la disminución de la pobreza y a la competitividad justa en el mercado. De hecho, la formación universitaria ha constituido en los conocimientos y en las actitudes de los jóvenes una base ética de inspiración cristiana que favorece que su desarrollo profesional sea en función del bien común y con un sentido trascendente (Flores Bernal y otros, 2011: 35-36).

La Universidad La Salle impulsa la formación personal y profesional en sus estudiantes, así como en los colaboradores<sup>1</sup> fomenta lo laboral con un sentido profesionalizante y el desarrollo humano. Para ello integra su Modelo educativo con cuatro elementos estructurantes que le permiten delimitar, fundamentar, planear, orientar y evaluar políticas, plan institucional, proyectos, estrategias y acciones que dan cuerpo a sus funciones sustantivas y adjetiva. Estos elementos, que moldean a la institución y la guían en su quehacer, son:

- Enfoque pedagógico
- Relación con la sociedad y el conocimiento
- Procesos educativos
- Proyecto académico

Gráficamente se representa en forma de un tetraedro.



Gráfico 1. Elementos estructurantes del Modelo educativo de la ULSA.  
Creación de los autores.

<sup>1</sup> Por colaboradores se entiende a todo el personal que tiene una relación laboral con la ULSA: docentes, administrativos, directivos, personal de mantenimiento e intendencia.

Otra manera gráfica de representar al tetraedro, que permite visualizar los cuatro elementos estructurantes:



Gráfico 2. Elementos estructurantes del Modelo educativo de la ULSA  
Creación de los autores.

#### ■ 4.1 Enfoque pedagógico

El enfoque pedagógico, como elemento estructurante del Modelo educativo, es una construcción teórica que fundamenta desde lo filosófico y lo pedagógico los distintos procesos institucionales, que se realizan en un tiempo histórico con sujetos concretos, en pos del logro de su misión. También aporta las bases y dirección para la planeación y el desarrollo prospectivo de la ULSA y determinar lineamientos, estrategias y acciones para el quehacer universitario.

El actuar de una institución educativa parte del *ideal de hombre y de sociedad*, del ser y del contexto que desea conformar. Este referente es construido como una respuesta institucional a las expectativas y necesidades de distintos sectores; integra centralmente las características esenciales del hombre y las posibilidades de desarrollo a lo largo de su vida y cumple una función de guía, no de meta.

El actuar de la ULSA se fundamenta en la filosofía humanista cristiana, la cual considera al estudiante y al colaborador como persona y centro de su quehacer educativo: un ser humano capaz de aprender, de construirse constantemente en sus distintas esferas, de formar comunidades, de vincularse e influir en su entorno social y natural, abierto a la trascendencia<sup>2</sup> y a la espiritualidad.

<sup>2</sup> Educar para la trascendencia: significa reconocer la común dignidad humana, el papel de la ética para la construcción de una sociedad más justa y solidaria. Educar para la libertad, educar en el desarrollo de la inteligencia, educar en la sensibilidad para la justicia y el arte, educar para la realización y la felicidad personal y social, educar para la belleza y la bondad. Educar para el discernimiento, para ser responsables y protagonistas de la propia historia (CEM, 2012:107).



En el humanismo cristiano la conciencia social es un aspecto esencial: *Somos testigos de que está naciendo un nuevo humanismo, en el que el hombre queda definido principalmente por la responsabilidad hacia sus hermanos y ante la historia* (Gaudium et Spes, 55). Este humanismo, con una clara conciencia, actúa en los diferentes ámbitos de la sociedad, parte de la realidad y busca su transformación: desaparecer el dominio de unos sobre otros, disminuir las inequidades y las estructuras de abuso de poder para crear ambientes personales y sociales que promuevan equidad, justicia y paz para construir el bien común.

El enfoque humanista cristiano parte de una antropología donde la persona tiene dignidad ontológica, por lo que es un ser individual, irremplazable y único; es un sujeto que siente, que es inteligente y dotado de razón; es querer, por lo que es voluntad y libertad; es un ser consciente y por tanto responsable de sus actos libres. Es un ser moral porque tiene interioridad y esto hace que tenga dignidad moral (Sciacca, 1961, 1963).<sup>3</sup> Esta interioridad, que es dada por la presencia en la mente de la persona del Ser infinito y absoluto, la hace capaz de acceder a la verdad y al bien, de sentir y de tener conciencia de quién es ella y descubriéndose a sí misma, descubre a Dios: *Conocer al hombre y “reconocerlo” (amarlo) es descubrir en él esta intrinsicidad teísta de ente espiritual hecho para elevarse al Ser. El hombre, desarraigado del Ser es inhumano* (Sciacca, 1963: 79, 80).

El hombre, a diferencia de los otros seres vivos y de las cosas, tiene características particulares en cuanto que es un espíritu, capaz de llevar a cabo actividades de abstracción, reflexión e interiorización; que siente, es decir, tiene sentimientos, por lo que es un ser que está en relación con los otros y con lo otro, a través del sentido y significado; que es dueño de sí mismo, o sea, que vive en sí y desde sí para los otros y, finalmente, actúa a través de lo real, para que con todo esto se actualice constantemente, para que desde lo que es llegue a ser lo que quiere ser.

La persona es un principio activo, supremo e incommunicable, es principio sensitivo, en cuanto sentimiento fundamental o sentimiento total, sensibilidad pura o sentir-acto, del que todo sentir ulterior es su actualidad; es sujeto intelectivo en cuanto que es un principio activo supremo e inteligente; y es principio de sus acciones y, por esto, iniciativa y libertad; por consiguiente, es autónoma. La persona es esencialmente una, es decir, toda persona es una unidad, la multiplicidad es de las cosas y no de las personas [ ]

La persona, aun no teniendo necesidad de otra esencia para ser entera y completamente ella misma es siempre en relación con otras personas [ ] Cada persona teje una red de vínculos con las otras personas que, sin negarla en su singularidad indomable y en su autonomía irreducible, sino confirmándola más bien como principio totalmente sí y uno, establece una comunicación por la que cada una es elemento y alimento de la otra (Sciacca, 1961: 90, 92).

Ver a las personas como una masa, como un algo homogéneo, como un objeto, es tener de ellas una *visión instrumentalista*, es negarles su carácter de individualidad, singularidad, unidad y

<sup>3</sup> El hombre es persona: encuentro de finito e infinito pensado, y por esto constante dinamismo interior; esfuerzo perenne de adecuación de sí al Ser infinito, idealmente presente en su mente (Sciacca, 1963: 78).



de esencialidad; es considerar a la persona como un mero satisfactor de necesidades y demandas, negándose a reconocer su dignidad, racionalidad, voluntad y libertad.

La persona se concibe como un ser en relación: es decir, un ser que cimienta su desarrollo como persona en comunión con los otros; así tiene la posibilidad de participar en la construcción de una sociedad más humana y justa para todos, que concede primacía a la comunión inmediata con el otro ser humano como posibilidad de realización, rechaza la autosuficiencia del “yo” y plantea un compromiso frente al otro. Este encuentro con el otro constituye un dinamismo concreto que abre al hombre a la trascendencia y a la esperanza de construir un mundo mejor.

El lasallismo favorece el desarrollo de la persona desde su propia visión de docente y estudiante. El docente, en el espíritu del lasallismo, es aquella persona que, además de esmerarse en que sus estudiantes hagan suyos los conocimientos que requieren, según el nivel y área que cursan, *se siente a sí mismo —se ve “realizado” siendo educador, tiene la impresión de estar ocupando un lugar adecuado en la “sinfonía de la creación”* (Botana 2004: 9). La actitud del educador con vocación se puede plasmar cuando se abre a las necesidades de los otros (sobre todo de los estudiantes), se descubre llamado, se siente responsable de ellos, se compromete a acompañarles en su crecimiento como personas y profesionales (Botana: 2004). Para el lasallismo, lo que hoy se conoce como acompañamiento, no es nuevo, más bien forma parte de la esencia del mismo, al tener siempre presente la atención y cuidado esmerado hacia los niños y jóvenes *Vosotros os habéis comprometido a responder ante Dios por aquellos que instruíis [...]* (SJBS, med. 206. I), de ahí la preocupación por caminar junto a los estudiantes para apoyarlos, con acciones concretas, en las necesidades que requieran y en las que se les pueda ayudar.

Para De La Salle, la persona (niño, joven) es el centro de su propuesta educativa, que su desarrollo le permita hacer buen uso de su razón y la libertad la causa de la formación de sus escuelas y maestros: *Procurar esta ventaja (instrucción y educación) a los hijos de los artesanos y de los pobres, tal ha sido el motivo por la cual se han instituido las Escuelas Cristianas* (RC 1705, I.5, en Morales 2001: 183). De ahí el sustento teleológico de la educación lasallista: la formación integral.

Las universidades lasallistas, si desean ser fieles a su ser como instituciones de inspiración cristiana, requieren resignificar la docencia, la investigación, la extensión, su ambiente laboral y escolar, la cultura y su relación con el entorno, la gestión que está presente en ellas desde el hombre.<sup>4</sup>

Su principio educativo fundacional es la formación integral de sus estudiantes, en cuanto que unifica y articula todo su esfuerzo educativo. La ULSA *ofrece a sus estudiantes, además de una formación profesional y universitaria, el componente necesario para que todas las dimensiones de sus personas tengan oportunidad de desarrollarse* (Muñoz, 1994: 53). *La formación integral de los alumnos comprende el desarrollo de sus siguientes dimensiones: I. Profesional; II. Espiritual; III. Humanista; IV. Social; V. Cultural; VI. Física* (Reglamento SEULSA, 2010, Art. 22).

<sup>4</sup> Juan Pablo II, en la constitución apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (7) manifiesta que está en juego el significado de la investigación científica y de la tecnología, de la convivencia social, de la cultura, pero, más profundamente todavía, está en juego el significado mismo del hombre.

Los principios articuladores del enfoque pedagógico desde distintos referentes teóricos del Modelo educativo de la ULSA son:

1. Las relaciones entre colaboradores y estudiantes, colaboradores entre sí y estudiantes con sus pares, son relaciones entre personas, basadas en la confianza, respeto mutuo y orientadas al desarrollo de cada uno. Sus ejes son la inclusión y el derecho al aprendizaje, y su motor metodológico el diálogo.
2. La ULSA favorece la formación en diferentes dimensiones de sus estudiantes a través de programas académicos y formativos, del impulso a ambientes de aprendizaje que contribuyen al desarrollo de capacidades instrumentales, interpersonales y sistémicas y de valores<sup>5</sup> propuestos en el ideario, en el perfil de egreso general y en el perfil de egreso de cada programa. Se busca su desarrollo personal y profesional.<sup>6</sup>
3. El desarrollo humano y laboral de los colaboradores es impulsado a través de los programas de formación, relacionados con los distintos ámbitos (disciplinares-profesionales-laborales, pedagógicos, tecnológicos, espirituales, relaciones humanas, entre otros) y del ambiente de bienestar institucional que propicia su desarrollo. (HEC, 44° Capítulo General)
4. La Universidad La Salle parte del principio del respeto al credo y prácticas religiosas de todos sus integrantes. Al ser una institución de inspiración cristiana, busca que sus integrantes profesen una espiritualidad adulta y abierta, es decir, comprendan las verdades de su religión y tengan una práctica por convencimiento.
5. La ULSA busca presentar a estudiantes y colaboradores una presencia joven de Jesucristo vivo, accesible y que actúa en la historia personal y social. Un Jesucristo que los invita a pertenecer a la comunidad, que construye el Reino de Dios viviendo las bienaventuranzas en un clima de fraternidad y de compromiso con la historia. La experiencia de vida cristiana, promovida desde la ULSA, lleva a un encuentro pleno de su existencia, en la cual integra la esperanza, la trascendencia como impulso y meta de vida en Jesucristo Resucitado, lo cual supone la realización personal, la pertenencia comunitaria, la animación gozosa, el encuentro fraternal, la paz, el ejercicio de la libertad, la alegría y la vivencia del amor. (Flores y otros, 2011). Es un “encuentro con un Jesucristo vivo, Hijo del Padre, hermano y amigo, Maestro y Pastor misericordioso, esperanza, camino, verdad y vida, y así a la vivencia de la alianza con Dios y con los hombres” (CELAM, 2008; 166)
6. La propuesta pedagógica de la ULSA centra su atención en los sujetos: en sus potencialidades de aprender y en las maneras de enseñar asociadas. Se parte de la premisa de que el estudiante aprenderá, siempre y cuando demuestre una disposición personal hacia lo que quiere aprender, que el contenido esté organizado y tenga significado para él. En efecto,

<sup>5</sup> La descripción de las capacidades y valores se encuentra en el rubro 4.6. Propósito.

<sup>6</sup> El compromiso de la ULSA es tender hacia la formación de profesionales y no profesionistas, dado que un profesional es una persona que asume su proceso de autoformación, está en la búsqueda de nuevas formas de crecimiento personal y profesional.

Para facilitar en los estudiantes y en los colaboradores el desarrollo de sus potencialidades humanas y profesionales o laborales, la Universidad La Salle se identifica con nuevos paradigmas educativos, concretamente el sociocognitivo, que involucra dos aspectos que para la universidad son esenciales y a la vez complementarios: el cognitivo y el sociocultural.

Dentro de los paradigmas teóricos el sociocognitivo integra el desarrollo, tanto de los procesos cognitivos en las personas que le ayudan a estructurar su pensamiento, como de sus procesos psicológicos superiores contextualizados. Dicho desarrollo se da en un contexto mediado por el entorno sociocultural y económico en el que viven, por la institución educativa, por los docentes y por los compañeros en las situaciones de aprendizaje. De ahí que los procesos de interacción entre los sujetos se dan con el conocimiento y los saberes y con el entorno local y global. En dicho paradigma se prioriza el cómo aprender y para qué aprender sobre el qué aprender.

Está sustentado en diversas teorías de corte cognitivo y social. Respecto a las primeras, retoma la naturaleza de las representaciones mentales, determinando el papel que estas desempeñan en la producción y el desarrollo de las acciones y conductas humanas. Estima importante desarrollar la inteligencia como parte esencial del acto del conocimiento (Gardner, 1987), puesto que la dimensión cognitiva es utilizada por el sujeto para elaborar ideas, conceptos, planes, etcétera, y desarrollar sus procesos internos de manera individual.

El aspecto sociocultural enfoca su atención en la dimensión social de la persona, sobre todo en las producciones humanas como la cultura. Esta última se fortalece cuando la persona desarrolla en su vida intelectual un encuentro con el mundo físico —cercano y lejano— y se da simultáneamente una interrelación con las personas que le rodean. De esta forma, la cultura se adquiere con sentido y significación, pues supone tanto una socialización amplia, como la madurez en la persona.

Se considera a los estudiantes sujetos activos, procesadores de información, con acciones, sentimientos y pensamientos propios, como protagonistas de su propio aprendizaje, dentro de uno o varios ambientes propicios: *De este modo las interacciones entre escenarios y aprendices refuerzan los aprendizajes y a la vez crean motivación, al contextualizar lo que se aprende* (Román y Díez, 1999:61).

El paradigma sociocognitivo, integra, entre otras teorías, las relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje, al generar los principios que lo hacen diferente al tradicional, tomando como sujeto al aprendiz:

- a. Aprende a través de la percepción, representación y conceptualización;
- b. Se relaciona con el conocimiento de una manera inductiva (hecho-concepto; pasos-procedimientos) o deductiva (concepto-hecho; procedimientos-pasos);
- c. Adquiere el conocimiento, construyendo su propio aprendizaje a partir de esquemas previos, ya sean conceptuales, procedimentales o de actitud;
- d. Logra aprender a partir de esquemas anteriores y experiencia que posee;
- e. El método de aprendizaje que emplea preferentemente es por descubrimiento; y,
- e. Finalmente, el aprendiz aprende almacenando adecuadamente en la memoria lo que aprende (Román y Díez, 1999).

cuando el contenido curricular se ubica dentro de una experiencia social contextualizada, le ayudará a una mejor asimilación de la cultura social en que se mueve (Román y Díez, 1999).

7. Todo el personal que cumpla con funciones docentes (en asignaturas de pregrado o de posgrado o de diplomados, en programas de estudios, en cursos de formación para el personal o de extensión) es, por ende, un educador y requiere facilitar el proceso para que sus estudiantes construyan sus propios aprendizajes, interviniendo a través de las mediaciones pedagógico-didácticas adecuadas a los distintos tipos de contenidos. (HEC, 44° Capítulo General)
8. El estudiante es tanto un sujeto activo procesador de información, que posee potencialidades y desarrolla distintas capacidades, como un productor de las múltiples interacciones sociales que establecerá a lo largo de su vida y que son necesarias para aprender. Dentro de estas interacciones, la que establece con sus compañeros y con el docente son centrales.

## ■ 4.2 Relación con la sociedad y el conocimiento

Para llevar a cabo su función educadora, la ULSA establece su postura de relación ante dos conjuntos de factores centrales para su quehacer cotidiano: el conocimiento y la sociedad. Esta relación es un elemento estructurante del Modelo educativo en cuanto que determina las orientaciones sociopolítica, ontológica y epistémica de las funciones sustantivas de la universidad, marcando así una relación dialógica entre la lectura que se hace institucionalmente de los distintos entornos y sujetos (necesidades del lasallismo, de los jóvenes, del mercado laboral, de una formación espiritual, de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos) y los espacios de incidencia del quehacer formativo en todos los miembros de la comunidad universitaria y en sus egresados.

### 4.2.1 Relación de la ULSA con la sociedad local y global

Las universidades, como instituciones educativas, son polifacéticas en todas latitudes. Una visión amplia de las mismas las considera *al servicio de los objetivos humanísticos y culturales de la sociedad y de los individuos*, (Altbach, 2008: 13) al reconocer su potencial en el desarrollo personal, local y global de las empresas, de las sociedades y de sus culturas. Son instituciones para el bien público, en cuanto que añaden diferentes tipos de valor a las sociedades, al formar personas que podrán ser ciudadanos generadores de mayor riqueza económica, social y cultural.

Esta visión amplia va más allá de valorar a las universidades exclusivamente por sus aportaciones como motores económicos de las sociedades, en cuanto que dinamizan las economías locales, en las que se encuentran insertas y por los servicios que ofertan en la zona geográfica, siendo además campos de entrenamiento en algunas áreas profesionales y en algunas ocupaciones. Otra visión reducida es considerarlas como *enlaces internacionales clave para la ciencia, la erudición, la cultura y las ideas* (Altbach, 2008: 13), por facilitar el intercambio de bienes cultu-

rales, simbólicos y sociales en torno a distintos campos del saber entre personas, grupos, redes e instituciones presentes en distintos lugares del orbe.

La ULSA, congruente con los planteamientos del lasallismo, se define a sí misma y gestiona su actuar interna y externamente como una institución inspirada en la formación integral de jóvenes y de adultos que impulsa al desarrollo local y global, desde una postura de responsabilidad social.<sup>7</sup> En los documentos institucionales, como el Ideario y la Misión, se identifica de manera explícita a la sociedad como beneficiaria del quehacer universitario. Dichos documentos resaltan la justicia y la paz y la construcción de condiciones que las hagan posibles como fines, a los que debe contribuir la universidad mediante su actuación social, la de sus colaboradores y egresados.

Para ello orienta sus acciones al impulso tanto del desarrollo personal, profesional y laboral de todos los miembros de la comunidad universitaria, como de intervenciones cualificadas, tendientes a la construcción de relaciones sociales y productivas más incluyentes y con una calidad de vida digna para las personas, de su entorno inmediato, del país y del planeta. Estas contribuciones pueden ser de múltiples maneras, siempre considerando a la par la transformación productiva y la equidad (CEPAL, 2010), cuidando de manera especial el respeto hacia la naturaleza. La ULSA es una universidad abierta a los distintos entornos que la rodean, con los que interactúa desde sus cuatro funciones, mediante un diálogo respetuoso y fundamentado: reflexión crítica, intervención propositiva activa y eficiente ante problemas de relevancia social.<sup>8</sup>

En su relación con la sociedad, la universidad promueve la colaboración directa con el sector empresarial para la formación de profesionales, pero siempre bajo el imperativo de evitar que el mercado laboral defina de manera sustancial nuestra relación con la sociedad (Arocena y Sutz, 2000). La ULSA forma profesionistas con un compromiso social; este es parte del ideario de la misma. No se conceptúa como un bien privado o particular, puesto que su fin no es la preparación laboral *per se* de cada uno de sus estudiantes, sino como un bien público,<sup>9</sup> abierto a la formación de personas y a la mejora de la sociedad mexicana actual. Al ser un espacio de lo público, lucha por el reconocimiento de *La igualdad en la libertad para crear y para gozar, para pensar y para comunicarnos, para participar y para compartir, para vivir disponiendo de los bienes necesarios en la realización de los proyectos que se elijan* (Cullen, 1997: 258).

<sup>7</sup> La Responsabilidad Social Universitaria, es retomada del marco de las Universidades Jesuíticas Latinoamericanas, y se entiende como habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable (AUSJAL, 2008: 5).

<sup>8</sup> Con lo expuesto no se pretende arribar a posturas tradicionales y arraigadas como la extensión, el asesoramiento técnico y el activismo social (Arocena y Sutz, 2000).

<sup>9</sup> "La filosofía del beneficio público" es un concepto espacial y significa que el espacio de la escuela y las aulas esté abierto hacia dentro y hacia fuera y así, mediante la comunicación basada en el diálogo se hable de distintas formas de vivir y se intercambien diversos modos de pensar (Sato Manabu, 2008: 3).

Desde este planteamiento, enseñar a convivir es enseñar a conocer las reglas de la convivencia, a tener actitudes racionales, cognitivas, críticas, frente a estas mismas reglas (Cullen, 1997: 211), enseñanza que nos posibilite entender su constitución histórica, sus formas de transmisión, sus posibilidades de cambio hacia una sociedad más justa.



Los principios articuladores del actuar social de la ULSA son:

1. Contribuye a la comprensión del mundo contemporáneo desde una perspectiva local y global a partir de la propuesta y realización de proyectos y actividades relacionadas con la generación, transferencia y distribución social del conocimiento (investigación, docencia y extensión) y, con base en ello, participa en la atención colectiva de problemas de relevancia social (local y global), así como en la construcción de significados y sentidos socioculturales para la configuración de un orden social más equitativo, justo y pacífico para construir el bien común. (HEC 44°, Capítulo General)
2. Propicia la formación de profesionales que analizan las problemáticas sociales del mundo contemporáneo, desde marcos disciplinarios interconectados y que están preparados para actuar con mayor conciencia ético-cívica ante estas y, en su caso, proponen soluciones más integrales y con visión de futuro. (ULSA, 2010 c). (HEC 44°, Capítulo General)
3. Impulsa la convivencia en comunidad, misma que implica el establecimiento de vínculos entre personas que exceden lo específicamente laboral o escolar. La comunidad se asocia a una finalidad común, a un proyecto institucional que mueve a la asunción de compromisos que integran diversas individualidades en beneficio de las personas. (HEC 44° Capítulo General)
4. Se vincula con diferentes instituciones y organizaciones (empresas, gobierno, sistemas educativo y político, organizaciones de la sociedad civil, Iglesia, Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, medios de comunicación) con una lógica del diálogo que permita potenciar el quehacer institucional cotidiano y, por ende, la misión institucional en pos de la transformación social. (HEC 44° Capítulo General)

#### 4.2.2 Relación de la ULSA con el conocimiento

La sociedad de la información, hacia la que caminamos mundialmente, tiene como una característica central la generación del conocimiento y circulación de la información en espacios institucionales diversos, con la participación de múltiples agentes y con una velocidad sin precedentes.

En lo que a las universidades se refiere, la modificación más profunda es que la producción y la divulgación del conocimiento —la investigación y la enseñanza— ya no son actividades autónomas, que se llevan a cabo en instituciones relativamente aisladas. Ahora implican una interacción con otros diversos productores de conocimiento (Gibbons, 1998: 4).

Las universidades tienen, como una de sus finalidades, la circulación y creación de los conocimientos construidos por la humanidad a lo largo del tiempo, en torno a determinados campos del desarrollo humano y científico; sin embargo, han dejado de ser el único espacio socialmente legitimado para ello. La ULSA, desde su actuar organizado en las tres funciones sustantivas propias de su ser universitario (docencia, investigación, extensión), propicia la generación, reconocimiento, transmisión, asimilación y circulación de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos dentro de su recinto y fuera de él.

La ULSA, en cuanto universidad, ofrece cursos y estudios de diplomado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado en diferentes áreas, como son<sup>10</sup> ciencias sociales y administrativas, ingeniería y tecnología, ciencias de la salud, educación y humanidades, ciencias naturales y exactas, artes y ciencias para el diseño.

En la ULSA, los conocimientos son considerados simultáneamente como capital cultural y herramientas<sup>11</sup> que la institución promueve en los miembros de la comunidad universitaria, centralmente en sus estudiantes, que les posibilitan una mayor comprensión y desarrollo en su campo profesional disciplinar, con un pensamiento capaz de problematizar y aportar soluciones pertinentes, enmarcadas en una conciencia ético-cívica, en lo local y global, y con capacidades para relacionarse interpersonalmente.

La ULSA, fiel a sus sustentos antropológicos y sociológicos, reconoce que los conocimientos y, por tanto, los saberes, necesariamente tienen una implicación ético-cívica, expresa su compromiso con la búsqueda y propagación de la verdad, asume la validez de los diversos procesos de conocimiento que los distintos campos de estudio emplean. Asimismo, impulsa una formación interdisciplinar dialógica y comunitaria.

Los conocimientos están compuestos por saberes<sup>12</sup> de distinta índole, que se significan y reorganizan con un sentido formativo en los contenidos escolares, que son las temáticas que constituyen el *currículum vivido* por los estudiantes, tanto en lo formal, como en lo no formal e informal. Este *currículum*, siguiendo las disposiciones de la UNESCO, desarrolla a los sujetos como seres capaces de lenguaje, de acción, de interacción con los otros y de relación consigo mismos.

Conocimientos y saberes genéricos	Saberes específicos	Comportamiento que se promueve en el estudiante	Pretensión de validez
Conocimientos y saberes formalizados	Saber teórico y conceptos	Conocimiento-lenguaje sobre hechos	Verdad
	Saber procedimental	Conocimiento-lenguaje sobre procedimientos	Eficacia
Conocimientos y saberes de la acción (práxicos)	Saber hacer (técnico)	Acción sobre el mundo objetivo (lo otro)	Eficacia
	Saber convivir (sociomoral)	Interrelación (acción con el otro)	Rectitud (justicia)
	Saber ser (existencial)	Acción reflexiva (consigo mismo)	Autenticidad (originalidad)

Gráfico 3. Tipos de conocimientos y de saberes. Elaborado por Yurén (2005)

<sup>10</sup> La clasificación es tomada de diversos documentos de ANUIES-Anuarios estadísticos.

<sup>11</sup> Los distintos estatus del conocimiento son retomados de Glazman (2000), quien plantea, por un lado, el valor del conocimiento en cuanto fin en sí mismo, la búsqueda de la verdad con la afirmación de certezas y la ética del mismo y, por el otro, siguiendo los planteamientos de Lyotard, el conocimiento como insumo indispensable en la toma de decisiones y como mercancía de intercambio y de consumo.

<sup>12</sup> Los conocimientos y los saberes son términos implicados, más no sinónimos: el primero incluye al segundo. Conocer un ser significa saber algo acerca del él, predicar sus notas —reconocerlo a partir de sus características, datos sensoriales, funciones, elementos que lo componen. Para ser considerado como conocer, a este saber se le añaden el haber tenido diferentes experiencias directas o personales con dicho ser, con diferentes escorzos y matices y haber integrado dichas experiencias parciales en una unidad. De aquí que conocer algo supone “estar familiarizado con las variantes y matices que presente, comprender sus aspectos menos obvios, poder desentrañar sus complejidades... Conocer es poder integrar en una unidad cualquier experiencia y cualquier saber parcial de un objeto, por variados que estos sean” (Villoro, 1997: 204). El saber es necesariamente parcial, mientras que el conocer aspira a la totalidad.

Los principios articuladores del actuar de la ULSA ante el conocimiento son:

1. Los conocimientos y saberes, generados al interior y al exterior, circulan en los distintos espacios universitarios y en su entorno, a través de modalidades y estrategias diversas, a manera de facilitar su difusión, comprensión, análisis crítico (científico, social y/o ético), contextualización, aplicación en distintos escenarios y vivencias. Para ello, promueve sinergias entre las cuatro funciones sustantivas. Se fomenta una disposición hacia el análisis riguroso y crítico de la información que circula en distintos medios y espacios para una asociación no inmediatista entre la realidad y los conocimientos y saberes.
2. La colaboración y vinculación con diferentes agentes y grupos sociales fortalecen la generación del conocimiento, su transmisión dentro y fuera del recinto universitario y propician el análisis y la solución de diferentes problemáticas de los campos disciplinares presentes en la ULSA.
3. La aceptación de la diversidad en cuanto a los paradigmas epistemológicos en la generación del conocimiento y en cuanto a las posturas teóricas que explican los acontecimientos humanos y fenómenos naturales y sociales.
4. La procuración, la pertinencia y la armonización de sus líneas de investigación en cuanto a su filosofía institucional, las temáticas de frontera de las disciplinas que cultiva con las problemáticas que vive localmente la sociedad y las asociadas a su propio desempeño como institución educativa. Las líneas que aludimos requieren articularse en el proyecto académico institucional a través de proyectos específicos.

#### ■ 4.3 Procesos educativos

Este elemento estructurante del Modelo educativo integra los procesos que dan la razón de ser a la institución: su quehacer consiste en propiciar en cada miembro de la comunidad universitaria el desarrollo de sus potencialidades para que participe en la transformación de su entorno para contribuir a la construcción del bien común, en especial con los menos favorecidos. Su acción educativa, en cuanto institución de educación superior y espacio público,<sup>13</sup> propicia el desarrollo de la persona siempre en un estado de relación con los otros, nunca de forma individual o egoísta, y el desarrollo local y global, en distintos ámbitos.

Los procesos educativos, en cuanto que vinculan personas, Solo pueden existir si hay movimiento de cada uno hacia el otro. Asimismo, tienen una *intención formadora en dirección a una de las partes de la interacción* El acto educativo supone un conjunto coherente de acciones emprendidas con vistas a un fin, [...] en una estructura institucional dada (Postic, 1982: 13, 14, 15). De aquí que la acción educativa se da en un tiempo, espacio e institución determinados, con

<sup>13</sup> Lo público tiene que ver con la ruptura con respecto a los lenguajes privados (lo que el sujeto opina o siente) o con los códigos de clase (los que sirven a los intereses de un grupo muy particular) o con los lenguajes corporativos (los que buscan diferenciar unas personas de otras, incluyendo a unos y dejando fuera a otros. Relacionarse públicamente con el conocimiento, entonces, significa que el conocimiento no es Solo para mí, ni para algunos, es para todos, sin restricciones "naturales" o "educativas"; es decir, relacionarse públicamente con el conocimiento tiene que ver con la construcción de espacios sociales comunes, universales, abiertos (Cullen, 1997: 143).

sujetos particulares y con la finalidad explícita a favor de una de las partes. Requieren, además de estructuras, procesos y acciones que le den cuerpo a la intencionalidad buscada. Dadas estas características que necesariamente requieren estar presentes en un proceso educativo, no podemos considerar todas las relaciones interpersonales que se dan en el seno de la universidad, como tales.

La acción educativa que lleva al desarrollo de la persona, mantiene un vínculo interpersonal, y este se encuentra mediado por los saberes (entre los que están: los propios de cada una de las profesiones y disciplinas; los que nos permiten interactuar con cualquier persona: dialogar, lograr consensos, actuar de acuerdo a ellos, reflexionar sobre las acciones personales y las de los demás; los que nos permiten procesar la información: recolectarla de diversas fuentes, imaginar futuros posibles, etc.). Las universidades, en cuanto instituciones con prácticas sociales, requieren visualizarse y actuar como espacios públicos, donde los saberes se *hacen escuela* (Cullen, 1997: 48). La relación entre los sujetos (maestro y estudiantes; acompañante-acompañado; grupos colaborativos) está articulada en torno a los saberes, mismos que constituyen el conocimiento. Ninguno de ellos encarna el saber, sino que ambos se relacionan a través de él.

Los conocimientos y, por ende, los saberes, tanto con los que entran en contacto centralmente los docentes y los estudiantes, como los recreados por estos últimos, son diferentes epistemológica y pedagógicamente de los conocimientos y saberes científicos, tecnológicos y humanísticos. Estos emanan de distintos campos disciplinarios y profesionales y son modificados al menos dos veces antes de ser aprehendidos por los estudiantes (gráfico No. 3):

- La primera cuando son plasmados en los planteamientos curriculares de todos los programas de estudios: de ser conocimientos y saberes científicos, tecnológicos y humanísticos, pasan a ser contenidos curriculares, que se expresan en temarios de asignaturas, módulos, cursos, etc.
- La segunda cuando son retomados por el docente en su intervención didáctica (planeación, implementación y evaluación áulicas): de ser contenidos curriculares, pasan a ser contenidos didácticos. Se expresan en lo que el maestro “expone” de manera presencial o con modalidades alternativas a lo largo de las sesiones (explicaciones, ejemplos, demostraciones), en los contenidos que están presente en los ejercicios, en los recursos didácticos (páginas WEB, películas, ilustraciones, gráficos, casos, rúbricas de evaluación por mencionar algunos), presentes en las sesiones o en las actividades de trabajo independiente.

Estos tres tipos de conocimientos y saberes tienen vocaciones diferentes: la finalidad, en el primer caso (conocimientos y saberes científicos, tecnológicos y humanísticos), es describir sistemáticamente y/o explicar determinados acontecimientos humanos y fenómenos naturales o sociales; son accesibles a un grupo limitado de especialistas y alientan un contacto aleatorio con ellos, es decir, que existe una alta probabilidad al error científico y/o metodológico; en el segundo (contenidos curriculares) se busca concretar de manera general e institucional

planteamientos curriculares con carácter indicativo y, por último, en el tercero (contenidos didácticos) concretar de manera específica procesos de enseñanza y aprendizaje, con una accesibilidad para todos los sujetos que comparten dichos procesos, y una aleatoriedad restringida: alta probabilidad de llegar a una construcción “verdadera”.

Por su parte, los saberes que aprehenden y resignifican los estudiantes tienen como principio los conocimientos y saberes científicos, tecnológicos y humanísticos de base; aunque no son los mismos, le permiten referirse a la realidad natural y social, para con ello tomar conciencia de ser sujeto histórico, cognoscente y trascendente.

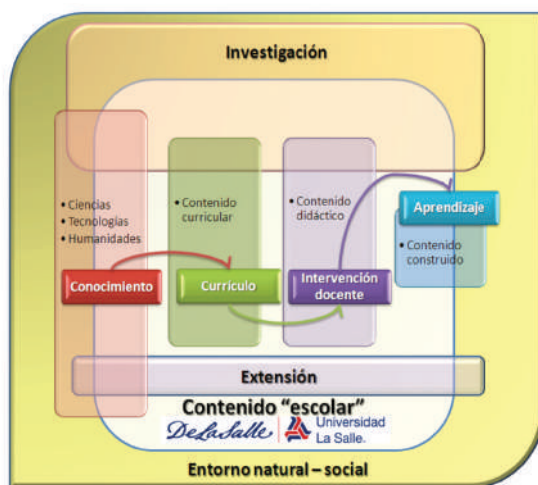


Gráfico 4. Modificaciones de los saberes en los procesos educativos.  
Creación de los autores.

Los procesos educativos en una institución de educación superior son de naturaleza diversa y se concretan en prácticas articuladas, en las que participan distintos sujetos con diferentes saberes, estrategias tendientes a finalidades diversas; dentro de los posibles, la ULSA se centra en los siguientes:

- Procesos de enseñanza y aprendizaje<sup>14</sup>
- Procesos grupales
- Procesos de orientación

<sup>14</sup> En los últimos años, se ha otorgado preeminencia al aprendizaje sobre la enseñanza, al extremo de invertir el orden de los términos y referirse al proceso de aprendizaje-enseñanza. Esta inversión no ha aportado en el quehacer de las instituciones escolares; de aquí que institucionalmente decidimos presentarlos en su relación más universal, sin desconocer la relevancia del aprendizaje.



#### 4.3.1 Procesos de enseñanza y aprendizaje

Los procesos enseñanza y aprendizaje posibilitan la construcción diferenciada de unidades de sentido y proyectos de acción, desde cada uno de los sujetos implicados y, por ende, propician la educación. Integra acciones que se realizan en el mismo momento por sujetos diferentes, y en él cada uno prioriza alguna de ellas, presentando como dificultad poder conjuntar ambas en equilibrio para estudiantes y docentes. En tal sentido, Vygotsky sostiene que el aprendizaje específicamente humano es un proceso en esencia interactivo, es decir, ambos aprenden (Oliveira, 1996 en Hernández, 2002).

En los procesos de enseñanza y aprendizaje, la relación entre los sujetos participantes se da con los saberes: es enseñanza y aprendizaje de los saberes. Apoyado en la estructura institucional, el docente media con el estudiante y lo encamina al otorgamiento de un sentido más profundo y/o más amplio y/o más preciso, con la posibilidad de una actuación acorde a la verdad, eficaz, ética y con pertinencia social. En los distintos espacios en los que institucionalmente se llevan a cabo estos procesos, los saberes son recreados por los sujetos, es decir, que el sujeto interactúa con ellos (los cuestiona, contextualiza, analiza, vivencia, explica, manipula, aplica; opera, ejerce, reflexiona con ellos), dentro de un marco didáctico coordinado centralmente por el docente.

La relación implicada por los procesos de enseñanza y aprendizaje es, ante todo, interpersonal, que se da entre cada uno de los sujetos que participa en ella, aportando las trayectorias personal, escolar y laboral, creencias, expectativas, saberes previos, entre otros. Cada sujeto desempeña en ella un rol activo: es uno de los protagonistas y es corresponsable de la misma. Entre todos ellos se establecen vínculos socio-afectivos, basados en intercambios de ideas, creencias, sentimientos, que son tanto un telón de fondo que sostiene los vínculos con los saberes, como fuente de aprendizajes sociales. Estos intercambios pueden efectuarse en agrupamientos diferentes (individuales, grupales, en pequeños equipos) y en modalidades distintas. En términos pedagógicos, los procesos de enseñanza y aprendizaje están articulados en torno a las finalidades educativas, los contenidos y las metodologías; operativamente se ordenan en torno a unidades didácticas (asignaturas, módulos, cursos, etc.), programas de formación y la normatividad institucional.

#### 4.3.2 Procesos grupales

La ULSA propicia aprendizajes de manera sistemática y explícita a través del quehacer de su cuerpo docente en las aulas, pero también a través del intercambio que propicia la dinámica interna de cada uno de los grupos que se constituyen, con determinados propósitos y conocimientos (y, por ende, saberes), donde cada quien aporta sus ideas, sus argumentos, sus conocimientos hacia la consecución de finalidades diversas. No se centran en la transmisión de conocimientos, sino en la investigación, diseño curricular, proyectos estratégicos, gestión administrativa, formación de líderes, atención a necesidades sociales, por mencionar algunas. A diferencia del proceso de enseñanza y aprendizaje que hace explícito al educador y su actuar,

está institucionalmente normado en estos procesos, este rol es asumido por alguno de sus miembros y es intercambiable entre los participantes. Estos grupos son transitorios: existen en relación con una determinada finalidad; en torno a ella y a la formación de los agentes participantes hay una construcción individual y colectiva de significados, vía la vivencia y la reflexión en la construcción-consolidación de acciones o cosas, por lo que hay una mediación explícita asociada a saberes. Estos grupos pueden constituirse como comunidades de aprendizaje, potenciando las relaciones interpersonales entre distintos estamentos. Como cualquier grupo académico, tienen una vida intelectual, la cual gira alrededor de una tarea concreta en el aquí y en el ahora de la universidad, además de una vida social. La sociabilidad está directamente vinculada con los mecanismos para acceder y permanecer en los grupos, para comunicarse dentro de ellos, para generar y compartir conocimiento. Wenger (2002) nos dirá al respecto que las relaciones entre los participantes son mezclas de poder y de dependencia, de autoritarismo y de colaboración, de experiencia e inexperiencia, de alianzas y oposiciones.

Dentro de estos procesos, pero de manera menos sistemática y más informal, se propician aprendizajes mediante el ambiente institucional, compuesto por la trama de relaciones que se experimentan al interior de cada unidad académica y otras dependencias, y de la universidad en su conjunto y con el contexto sociocultural. Esta experiencia, en el seno de la institución, en el día a día, es la que posibilita el desarrollo de capacidades interpersonales y de valores. Un ambiente institucional que educa, es el que ha logrado transitar de una presencia formal de docentes, directivos y estudiantes que coinciden en espacio y tiempo, a una comunidad de profesionales y de aprendices que comparte un vínculo ético: la educación (Villoro, 1997); vínculo que incluye aspectos antropológicos, sociales, pedagógicos y políticos. En su constitución intervienen elementos de orden normativo, relacional, de poder (ejercicio de la autoridad), de la infraestructura.

### 4.3.3 Procesos de orientación

Los procesos de orientación parten de la necesidad de atender la formación integral de los estudiantes y de la interrelación entre lo cognitivo y lo afectivo en los procesos educativos. Son una *ayuda continuada sistemática que se extiende entre dos polos extremos: la enseñanza y la psicoterapia* (Repetto, 1992: 184). Son procesos mediados por saberes de orden disciplinario, pedagógico, psicológico, espiritual e institucional, que tienden al desarrollo personal, social y profesional, a lo largo de toda la vida, de determinadas capacidades en sujetos en su contexto, mediante principios de prevención, desarrollo e intervención social<sup>15</sup> (Vélaz de Medrano, 1998. Otra de sus finalidades es propiciar y alimentar la confluencia entre los proyectos de vida personales y el proyecto educativo institucional.

Dentro de los procesos de orientación se encuentran los de acompañamiento y los de tutoría, que en cuanto tales no tienen una definición única y operan de maneras muy diversas en la educación superior. Fuera de un contexto educativo lasallista, es probable que dichos conceptos resulten equivalentes, pero al interior el acompañamiento adquiere una connotación particular que exige precisarse. Si bien la ANUIES (2000) reconoce la tutoría como un proceso de acompañamiento de carácter individual, de impulso al desarrollo académico y al personal para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo y reflexión, así como de convivencia social, la ULSA singulariza ambos procesos: el acompañamiento, centrado en el desarrollo personal y la tutoría en el académico, en el aprendizaje de la profesión. Se incluyen en ellos funciones de asesoría, de orientación vocacional y profesiográfica. El acompañamiento para el lasallismo es un principio educativo desde su origen, con una orientación teológica. San Juan Bautista De La Salle, enfatizó la acción del docente como un colaborador de Dios en dicho ministerio: *Dios acudió a la necesidad de los niños, proporcionándoles maestros. A estos les confía tal misión, dotándolos de diligencia y solicitud suficiente, no Solo para impedir que nada nocivo a la salvación se apodere del corazón de sus educandos, sino también para poder orientarlos entre los peligros que presenta el mundo* (SJBS. Med. 197.3). Dentro de las “Virtudes” que De La Salle identificó y procuró en los educadores, la *vigilancia* y el *celo* dan soporte a la concepción y la práctica del acompañamiento. En síntesis, el acompañamiento dentro del modelo de la ULSA consiste en la atención al desarrollo personal del estudiante, en quien se reconoce un elemento que enriquece su dignidad: ser Hijo de Dios llamado a la Salvación.

<sup>15</sup> El principio de prevención supone tomar las medidas necesarias para evitar que algo suceda, promoviendo otro tipo de circunstancias o de resultados deseables.

El principio de desarrollo supone ayudar a promover el desarrollo integral del potencial del sujeto en los distintos estadios o momentos de la vida. Tres esferas centrales son facilitar el desarrollo cognitivo y metacognitivo, la clarificación de valores y la capacidad de tomar decisiones.

Por su parte, el principio de intervención social supone la consideración del contexto socioeducativo en el cual se desarrollan los individuos, tanto para su comprensión como en su actuación.

Los principios articulares del actuar de la ULSA con respecto a los procesos educativos son:

1. En la ULSA, al asumirse como espacio público, los conocimientos y saberes son recreados por los estudiantes, los docentes, el personal y los miembros del entorno inmediato desde “el bien común o las verdades científicas y humanísticas”, evitando así el relativismo, el dogmatismo y el clientelismo. Ejes centrales en esta asunción son el respeto al otro, el Modelo educativo ULSA y el currículum universitario. (HEC 44° Capítulo General)
2. La ULSA, para ser congruente con su misión educadora, diversifica los contenidos, las metodologías, las modalidades y tipos de unidades didácticas, a fin de potenciar las distintas vías para la construcción de significados.<sup>16</sup> (HEC 44° Capítulo General).
3. La intervención docente adquiere un valor estratégico en la consolidación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, caracterizados por la participación social, activa y corresponsable de todos los sujetos, significatividad, de trabajo individual y colectivo y la recuperación del pasado y el diálogo con el presente.
4. Si bien los procesos de enseñanza y aprendizaje se concretan en el nivel de las aulas (en su sentido amplio incluyen los salones, laboratorios, talleres, actividades monitoreadas en otros espacios), institucionalmente son apoyados directa e indirectamente por distintas instancias, con planteamientos curriculares pertinentes, con una formación docente relevante, con un trato digno y respetuoso, con condiciones laborales acordes a la legislación vigente y una infraestructura adecuada a dicho proceso educativo.
5. Los procesos grupales son valorados institucionalmente e impulsados, tanto para la formación del personal de la institución como para la investigación (a través de las diferentes agrupaciones del personal académico), para los rediseños de los planes de estudios y para la gestión de los múltiples microprocesos necesarios para la buena marcha. Los distintos grupos estudiantiles promovidos institucionalmente tienen en su base este principio articulador. En todos ellos, la vivencia de un trabajo colaborativo es la base de metodología de trabajo.

<sup>16</sup> Las vías para la construcción de significados son: la imitación-repetición, la observación-experimentación, la comunicación-intercambio, la movilización consciente de significados (reflexión) y la dialéctica entre lo real y lo posible (Pérez Gómez, 2002); por lo que se propicia que los conocimientos y saberes sean cuestionados, comprobados, confrontados, aplicados, imaginados desde otras condiciones, asumidos, vivenciados y/o expresados mediante diversos lenguajes. El tipo de conocimiento y de saber marca el tipo de metodología más idónea para su adquisición por parte del estudiante, así como el criterio para su evaluación.

Saberes específicos	Comportamiento que se promueve	Metodologías de adquisición por el estudiante
Saber teórico y conceptos	Conocimientos-lenguajes sobre hechos	Estudio
Saber procedimental	Conocimientos-lenguaje sobre procedimientos	Estudio y ejercicio
Saber hacer (técnico)	Acción sobre el mundo objetivo (lo otro)	Experiencia y ejercicio
Saber convivir (sociomoral)	Interrelación (acción con el otro)	Experiencia y ejercicio
Saber ser (existencial)	Acción reflexiva (consigo mismo)	Experiencia y ejercicio

Gráfico 5. Metodologías para la adquisición de saberes. Retomado de Yurén (2005).

6. La ULSA se compromete con la formación personal y profesional de cada uno de sus estudiantes, por lo que implementa procesos de orientación (de tutoría o de acompañamiento) y procesos grupales. Estos procesos posibilitan atender la heterogeneidad del estudiantado en las dimensiones: profesional, social, humanista, espiritual. (HEC 44° Capítulo General)

#### ■ 4.4 Proyecto académico

**E**l proyecto académico es un elemento estructurante del Modelo educativo, que orienta la dirección del crecimiento y del desarrollo de la actividad académica de la universidad, para lo cual pretende integrar a las diversas unidades académicas y dependencias en torno a propósitos trascendentes para el desarrollo universitario, pero acotados temporalmente.

El carácter temporal del proyecto académico tiene el propósito de actualizar,<sup>17</sup> tanto las intenciones educativas de la universidad y con ello la pertinencia y la relevancia del Modelo educativo, al estudiar de manera sistemática los contextos culturales, económicos, científicos, tecnológicos, de la educación superior, en particular de la ULSA, para establecer metas académicas de carácter estratégico que propicien el desarrollo de las funciones sustantivas de la ULSA y al mismo tiempo responder a los compromisos con la sociedad, con el conocimiento como el desarrollo estratégico y la operación ordinaria de la institución.

Lo académico en la ULSA es una construcción de elementos estructurales, normativos, funcionales, relacionales (científicos, profesionales, formativos, pedagógicos) y humanos que atraviesa las funciones sustantivas y la adjetiva. Puede asociarse a la actividad del personal académico, en una primera instancia, con la intención de identificar su materialización; así, lo académico incluye los grupos, las estructuras y organización académica, las estructuras curriculares, los niveles escolares, la oferta educativa, las líneas y proyectos de investigación, la actividad estudiantil y también un conjunto de servicios integrados a la extensión. El proyecto académico, bajo el sello institucional, marca el dinamismo en el que se suman los proyectos de desarrollo personal y profesional de los estudiantes y colaboradores.

En la ULSA, las funciones sustantivas en la actividad académica implica la docencia como medio para conservar, dar continuidad y recrear a los conocimientos y saberes disciplinarios y humanistas, la investigación que está llamada a producir avances en los conocimientos, además de pertinencia en la disciplina e innovación en ámbitos de aplicación. Por su parte la extensión otorga al desarrollo disciplinario el contacto directo con las necesidades y expectativas que constituyen la fuente del desarrollo de la disciplina.

El proyecto académico está fundamentado conceptual y contextualmente, para que resista y asimile el examen de la praxis educativa (práctica-reflexión-práctica) y se concrete en procesos de planeación, implementación y evaluación que deriven en un plan de desarrollo académico. Este proyecto se constituye como referente estructurador de la planeación institucional, lo que implica que las intenciones estratégicas se encuentren asociadas al desarrollo académico trazado y que los proyectos de naturaleza distinta se alinean en el mismo sentido.

<sup>17</sup> Por actualizar se entiende una actividad compleja que integra la reflexión, deliberación, resignificación y renovación de intencionalidades educativas.



En esta lógica se postula el *currículum* institucional como aquel constructo que permite traducir la intencionalidad formativa en programas y acciones concretas, que contribuyan a conformar las capacidades y valores de cada estudiante y colaborador. Este *currículum* excede los planos formal y no formal —al incorporar el informal—, en una lógica de ambiente que propicia la formación circunscrita al contexto institucional.

Encuentra soporte teórico, ideológico y normativo en los otros elementos constitutivos del Modelo educativo, así como en la misión institucional, en los resultados de procesos de investigación y evaluación que sustenten las tareas de planificación, en la experiencia sistematizada, a partir de la interacción institucional, con distintos elementos de los entornos local y global.

Sus soportes instrumentales son las estructuras y funciones de las unidades y dependencias académicas, los órganos colegiados, agrupaciones del personal académico, la actividades docentes y de extensión de los colaboradores.

El principio articulador del actuar de la ULSA, con respecto al proyecto académico: se renueva periódicamente, reorientando y resignificando alguno de sus elementos, entre los que se encuentran los espacios de interacción, formas de relación, los planes y programas de estudios, la investigación, la vinculación con diversos sectores sociales, particularmente otras IES, estructuras y funciones académicas y administrativas. De aquí que sea un referente sólido, pero no estático.

#### ■ 4.5 Propósitos

La sociedad actual plantea varios retos a todos los miembros de la comunidad universitaria. La universidad decide responder a ellos, facilitando el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, con los colaboradores, el personal y laboral: contribuir al desarrollo de capacidades y de valores propuestos en el ideario, el perfil general de egreso, el perfil de cada programa y el perfil del colaborador. Se busca el desarrollo personal y profesional de la persona; este es fruto del interés y grado de compromiso que el estudiante y colaborador adquiere con su proceso educativo y de la ULSA, con las sinergias logradas entre los departamentos y principios de acción del Modelo educativo.

El Modelo educativo se sustenta en una concepción formativa (educación como proceso de desarrollo personal y social) con principios del humanismo cristiano (inclusión, fraternidad, generosidad, etc.). La conjunción de ambos fundamentos determina que la concepción de perfil de ingreso<sup>18</sup> del estudiante supere la recurrente práctica de reducirle al conjunto de requisitos para la admisión y rechazar firmemente la postura de seleccionar, de manera excluyente, a los jóvenes mejor preparados académicamente y con menos “conflictos” personales.

---

<sup>18</sup> Desde la perspectiva pedagógica el perfil de ingreso debe entenderse como la especificación “paradigmática” de las características académicas, psicológicas y sociales de las personas, que han de incorporarse a los programas académicos de la ULSA. La intención de dicha especificación arquetípica, es orientar el proceso de integración del estudiante a la universidad, de manera que permita identificar, por contrastación, en cada persona su situación particular y a partir de ello, las diversas dependencias universitarias provean de los apoyos que permitan al nuevo estudiante incorporarse a la comunidad universitaria o bien, elegir otra opción de educación superior. En el fondo, se trata de una expresión del imperativo lasallista de servicio a los más necesitados.

Las características psicológicas y sociales no constituyen propiamente condiciones para el ingreso de estudiantes; el perfil de ingreso está estrechamente determinado por las características académicas necesarias para iniciar un programa académico en particular con altas probabilidades de asimilar satisfactoriamente los diversos saberes implicados. Estas serán fijadas de acuerdo a cada plan de estudios con reconocimiento de validez oficial. Existe una serie de actitudes, deseables en los aspirantes a ingresar a la ULSA, que no son condiciones de ingreso, sino disposiciones que habrán de ser trabajadas por la misma comunidad universitaria para lograr las finalidades educativas del presente modelo:

- Compromiso con su proceso educativo.
- Respeto por sí mismo y los demás.
- Respeto por la filosofía institucional, las normas y la naturaleza.
- Sensibilidad a favor de la justicia social y la paz.
- Apertura al conocimiento y al diálogo.

El estudiante que egrese de un programa de licenciatura o de especialidad en la Universidad La Salle, será:

- Una persona con una sólida formación profesional, apoyada en el desarrollo científico, tecnológico y de las humanidades, con pensamiento complejo y sistemático, que le permita problematizar su entorno, bajo perspectivas integradoras y que propicie soluciones innovadoras y sustentables.
- Una persona autónoma, con un pensamiento propio, que se reconoce digna, capaz de construir ambientes colaborativos e inclusivos, de trabajar a favor de la equidad, la solidaridad y la armonía social, con orientación ética-cívica, dispuesta al diálogo; que valora sus propios orígenes y es responsable con su entorno local y global.
- Una persona flexible y propositiva, que afronte la incertidumbre con capacidad emprendedora para participar en la construcción de un futuro esperanzador en su entorno, como producto de su generosidad, la confianza en sí mismo y en el prójimo.

El estudiante que egrese de un programa de posgrado (especialidades médicas, maestrías y doctorados) en la Universidad La Salle, será:

- Una persona con una formación académica focalizada en un campo disciplinario, apoyada en el desarrollo científico, con pensamiento complejo y sistémico que le permita problematizar su entorno y generar conocimientos en torno a él, propiciar soluciones eficientes, multifactoriales y sustentables a problemáticas del mismo que favorezcan su transformación a favor de la equidad, la solidaridad y la convivencia social.
- Una persona con pensamiento crítico, abierta al diálogo académico incluyente y al aprendizaje continuo, capaz de construir, dirigir y participar en grupos de trabajo o redes orientados a la colaboración, respetando principios éticos en su actuar personal y profesional.

El colaborador que labora en la ULSA, además de los atributos propios a su puesto, será:

- Una persona con un trato fraterno, con actitud de servicio y respeto a todos los sujetos en su diversidad, basado en los derechos humanos y en los valores como manifestación de su identidad lasallista, contribuyendo así a la generación del ambiente universitario inclusivo y pacífico.
- Una persona que muestra con su actuar apego a la normatividad institucional, creatividad, sensibilidad a las necesidades de los demás, iniciativa y pertinencia en sus respuestas a los requerimientos de los destinatarios de su labor, que sea capaz de innovar en pos del logro de los objetivos institucionales.
- Una persona que sea agente de transformación social en los distintos contextos para un desarrollo humano personal y para promover el desarrollo de los demás.

En todos los perfiles, se opta por un enfoque basado en capacidades y en valores, cuyo desarrollo se quiere promover en todos los estudiantes y colaboradores. Si bien hay distintas conceptualizaciones y clasificaciones de las capacidades, institucionalmente nos adherimos al planteamiento de la Universidad de Deusto, que sostiene que son una integración entre conocimientos, habilidades, destrezas personales y sociales relevantes para los distintos sectores de la existencia humana (familiar, profesional-laboral, personal, social, interpersonal) y que permiten desarrollos y beneficios personales y sociales (Villa y Poblete, 2008). Las capacidades son intangibles y solo es posible valorar su adquisición y desarrollo a partir de las ejecuciones o actuaciones que llevan a cabo los sujetos en actividades o tareas específicas: lo que hacen/dicen y cómo lo hacen/explican (Martin y Coll: 2003). Se acepta que la misma capacidad puede manifestarse en ejecuciones y actuaciones de muy diversa naturaleza.

Las capacidades están clasificadas en tres grandes bloques (Villa y Poblete, 2008) —a estos se añade el bloque disciplinar profesional correspondiente:

- Las instrumentales, que son las que tienen función de medio o de herramientas para obtener un fin determinado. Suponen una combinación entre las habilidades y destrezas, manuales y cognitivas con conocimientos. A su vez se dividen en cuatro:
  - Cognitivas, entre las que se encuentran el pensamiento, analítico, crítico, creativo, etc.
  - Metodológicas: resolución de problemas, planeación, gestión del tiempo, etc.
  - Tecnológicas: uso de las TIC, utilización de recursos electrónicos, etc.
  - Lingüísticas: comunicación oral, escrita en la propia lengua o en un idioma extranjero, etc.
- Las interpersonales, que son las que favorecen procesos de interacción interpersonal y social. Se subdividen en dos:
  - Individuales: automotivación, resistencia y adaptación al entorno, etc.
  - Sociales: trabajo en equipo, manejo de conflictos y de la diferencia, negociación, etc.
- Las sistémicas, que son las que favorecen una comprensión de un conjunto. “Suponen conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con la totalidad de un sistema. Requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo” (Villa y Poblete, 2008, 24). Se subdividen en tres:

- Organización: gestión por objetivos, de proyectos, orientación a la calidad, etc.
- Emprendedora: creatividad, búsqueda de la innovación, etc.
- Liderazgo: orientación al logro, análisis de escenarios, etc.

La Universidad La Salle, al fundamentar su quehacer en la filosofía humanista cristiana, promueve los valores acordes a ella y los considera como cualidades de los entes que los hacen deseables o apetecibles: los valores no son cosas, ni elementos de cosas, sino propiedades, cualidades *sui generis*, que poseen ciertos objetos llamados bienes (Risieri Frondizi, 1975). Sostiene además que los valores son objetivos en tanto que existen en sí y por sí mismos y que son percibidos, apreciados, valorados por la persona cuando entra en relación con ellos. Son universales en cuanto “valen” para todos sin importar lugar ni tiempo, y que son inmutables, pues su valor no cambia por el paso de los años; es decir, para la ULSA lo que cambia es la valoración que las personas y las culturas hacen del valor mismo al hacer una jerarquización para la toma de decisiones y su actuar en la vida cotidiana.

Gracias a los valores, las personas desean más una realidad que otra y optan por ella debido a que la consideran como la mejor opción, frente a la gama de posibilidades que ofrece el mundo. La dificultad estriba en que si la persona tiene una deficiente formación intelectual, volitiva, de libertad y axiológica, la valoración que haga, estará fácilmente equivocada, pues está en riesgo de confundir los valores-fines con los valores-medio, los espirituales con los económicos, los materiales con los espirituales, entre otros. Es por ello que la ULSA está convencida en que educar en valores a los miembros de su comunidad, es condición indispensable de la formación integral.





**MODELO  
EDUCATIVO**  
aprender, desarrollar y compartir  
UNIVERSIDAD LA SALLE





## CAPÍTULO V

### LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL MODELO EDUCATIVO

Como se mencionó en la introducción, el Modelo educativo ULSA tiene la función de señalar límites de su quehacer educativo para tener claridad en lo que puede o no puede o debe realizar e impulsar, y así continuar su aportación educativa, humana, espiritual y profesional con mejor dirección, mayor consistencia en su actuar.

El presente capítulo integra los elementos estructurantes<sup>1</sup> con las funciones sustantivas de la ULSA y describe los elementos vinculantes de gestión institucional como los dinamizadores de la vida institucional de la misma. La función adjetiva ayuda en la concreción del Modelo educativo al prever y dar estructura a los recursos necesarios.

Los siete ejes de gestión son los que dan cuerpo, hacen sinergia y generan dinamismo a los planteamientos teóricos propuestos en el Capítulo IV y a su vez cualifican las funciones sustantivas: desarrollo de gestión curricular-didáctica, impacto en la sociedad, soporte académico, generación del conocimiento, integración de la comunidad, soporte administrativo y permanencia y desarrollo.

---

<sup>1</sup> Enfoque pedagógico, relación con la sociedad y el conocimiento, procesos educativos y proyecto académico.



## 5.1 La Identidad en ULSA y las funciones sustantivas y la adjetiva universitarias

La Universidad La Salle, como institución de educación superior precisa las notas distintivas de su identidad, de cada una de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión y de la función adjetiva de administración.

La Identidad institucional mantiene a la Universidad La Salle fiel al carisma lasallista: se reconoce la inspiración en el ser y quehacer del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, que se traduce en una filosofía educativa propia, con la que ven y viven la educación de una manera particular y que plasman en acciones concretas que dan el “sello” propio a la ULSA. Por su parte, las funciones de docencia, investigación y extensión, apoyada por la función adjetiva de la administración, otorgan a la ULSA las características propias de ser una institución de educación superior, cuyas acciones cotidianas de manera sinérgica aportan a la sociedad las respuestas que puede brindar desde su ámbito de educación universitaria. Si la ULSA se concibe a sí misma en tanto que universidad e institución lasallista, la identidad y las funciones requieren armonizarse. De aquí que el quehacer de la universidad tienda conjuntamente a la formación personal, desde un enfoque humano cristiano y una sólida formación profesional y/o laboral de los estudiantes y colaboradores.



Gráfico 6. Elementos estructurantes, identidad institucional y funciones sustantivas  
Creación de los autores.

### 5.1.1 Identidad institucional

La Universidad La Salle, como institución de Educación Superior, asume con responsabilidad las funciones sustantivas que caracterizan a las universidades y asume la identidad del lasallismo como una manera de vivir en el día a día las funciones de una universidad. Esta es tan importante en la Universidad La Salle como la docencia, investigación y extensión, puesto que sin ella la ULSA no respondería como institución educativa a la finalidad para la que fue creada.

La identidad lasallista se conforma en la relación de la Misión con la Espiritualidad propia del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. El Hno. Pedro Ma. Gil define:

Por misión se entiende aquello que debe hacerse, a lo que nos decimos llamados o enviados, en nuestro trabajo; por espiritualidad se refiere al mundo de nuestra vida interior, nuestra relación profunda con los demás y con Dios, Entendemos que la “identidad” es, sencillamente, el resultado de esta relación. No somos lo que hacemos ni lo que sentimos: somos la síntesis de hacer y experimentar (Gil, 1994: 15).

La misión de los Hermanos de las Escuelas Cristianas y de los colaboradores que se identifican con la obra es *El fin de este Instituto es procurar educación humana y cristiana a los jóvenes, especialmente a los pobres (Reglas HEC, 1993: no 3)*; la espiritualidad lasallista tiene como escenario y espacio el mundo de la educación, y como fuente de inspiración, la salvación de los educandos (Morales, 2000).

La identidad institucional se encuentra plenamente identificada con su ser universitario y con la “identidad lasallista”, se plasma en un actuar interiorizado de la comunidad universitaria al propiciar que cada estudiante sea un profesional en el campo elegido, cada sujeto sea autónomo intelectual y moralmente, encuentre sentido a su ser y vivir en el mundo, al sentirse parte de una comunidad (familiar, lasallista, eclesial, la humanidad) y que junto con otras personas participe positivamente en la transformación del entorno natural y social, asuma el compromiso de denunciar las injusticias, desarrolle actitudes de solidaridad e inclusión que lleven a generar ambientes de justicia y paz. Y de manera especial a dar sentido de trascendencia que va más allá de su situación presente y finita.

En la ULSA, la “identidad institucional” se encuentra presente y se hace vida en las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y la adjetiva, dando así el sello característico tanto a la estructura de la institución, como a los proyectos y las acciones educativas, investigativas, de vinculación y de administración de los recursos, pero sobre todo a la actitud y trato de sus colaboradores y estudiantes entre ellos y para con los demás. Esta identidad emana del humanismo cristiano:

La Universidad La Salle, inspirándose en el Evangelio, cree en el hombre, imagen de Dios, y expresa con esperanza su fe en el esfuerzo creador del ser humano: en su propósito para instaurar la justicia y el amor; en su capacidad para dominar la naturaleza, y en generar, difundir y conservar los valores (Muñoz en ULSA, 1994: párrafo 1).

La identidad lasallista favorece la conformación y crecimiento de una espiritualidad personal que da sentido trascendente a las acciones cuando se realizan en clave del evangelio:

En vista de una “nueva evangelización”, será seguramente posible imaginar todos estos espacios culturales como otros tantos “patios de los gentiles”, ayudándoles a vivir la propia vocación originaria dentro de los nuevos escenarios que avanzan, es decir, aquella vocación de llevar positivamente la cuestión de Dios y de la experiencia de la fe cristiana dentro de las realidades del tiempo; ayudar a estos espacios a ser lugares en los cuales se puede formar las personas libres y adultas, capaces a su vez de llevar la cuestión de Dios dentro de sus vidas, en el trabajo en la familia (Conferencia Episcopado Mexicano, 2011: 57).

Incluir a Dios en la vida es una manera consciente de estar en el mundo y de transformar en acciones salvíficas toda actividad de la vida, tal como Juan Bautista De La Salle nos lo propuso a través de la educación. La formación humana y cristiana que caracteriza a las instituciones lasallistas se fundamenta en un conocimiento sólido de sí mismo, del humanismo cristiano, así como de vivencias que favorecen la formación de una espiritualidad en cada estudiante, docente o miembro de la comunidad universitaria.

Juan Bautista De La Salle, desde la fundación de sus primeras escuelas, se preocupó para que las mismas contaran con lo necesario para que funcionaran bien y generaran un ambiente de bienestar para sus integrantes, de ahí que recomendara al Hno. Roberto: *Ponga sumo interés en que adelanten mucho. Esmérense en que la escuela funcione siempre bien [ ]* (De La Salle, en Morales 2001: 152). Esta recomendación de De La Salle se ha traducido en las instituciones lasallistas y entre ellas la ULSA en formar a sus docentes para que sean profesionales de la educación; favorecer ambientes en que sus estudiantes y la comunidad en general crezcan como personas y cristianos, los estudiantes tengan la formación profesional y humana propia de su carrera por lo que requiere revisar con frecuencia los programas de estudios, los procesos enseñanza y aprendizaje, la organización y estructuras de la institución, sobre todo la manera de cómo responder a su contexto y cómo favorecer la participación en la transformación social. Estos y muchos otros son medios tendientes a favorecer los aprendizajes de diversa índole, privilegiando los ético-cívicos y el sentido de pertenencia a una comunidad, en los estudiantes y colaboradores.

### 5.1.2 Docencia

La función de docencia es una atribución de las instituciones de educación superior, tendiente a la preservación, transmisión y asimilación de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos generados por las personas o las comunidades educativas a lo largo del tiempo, posibilitando la formación de los profesionales, de diferentes generaciones, en tanto depositarios y promotores de dichos bienes culturales, además del desarrollo social, económico, político y cultural en los ámbitos local y global (Glazman, 2000). Los términos transmisión, preservación y asimilación de los conocimientos requieren ser leídos en su carácter social y educativo, no

en un plano estrictamente didáctico. Se dan en una relación interpersonal dentro de un marco institucional y social, con una expectativa transformadora de su entorno. La docencia cualifica los elementos estructurantes, situación que la relaciona con las funciones sustantivas de la investigación y la de extensión.

Entendida así la función de docencia compromete a las universidades a construir una estructura y dinámica institucionales que propicien la formación de profesionales, de sus colaboradores y, al mismo tiempo, el desarrollo sistemático de lo profesional-disciplinar con lo laboral y lo personal.

La función de la docencia no es neutra, en los planos ético y social, en cuanto que los propósitos, conocimientos-contenidos y las metodologías empleadas están vinculados con:

- el desarrollo de la persona y de los ámbitos local y global en cuanto a lo social, económico, político y cultural;
- los valores de verdad, de justicia social y de legitimidad;
- el saber-hacer propio del campo disciplinar y de la generación de los conocimientos científicos, técnicos y humanísticos y;
- la relación con las demás personas y con los grupos *La docencia Solo es significativa cuando integra los conocimientos en el contexto de las relaciones interpersonales abiertas al amor y a la justicia* (Anaya, 2005: 54).

La función de la docencia se concreta, en una relación interpersonal, entre dos o más sujetos —educador y educando, acompañante y acompañado, tutor y tutorando, miembros de grupos colaborativos— en torno a saberes. Esta relación parte del reconocimiento de que todos los sujetos participantes son personas, por lo que desempeñan un papel activo dialógico en ella y son corresponsables de la misma. Tiende a la construcción de significados mediante dispositivos didácticos centrados en la vivencia-experiencia, reflexión crítica, explicación, ejercitación, análisis, experimentación, problematización, resolución de problemas, entre otros, por lo que no se centra únicamente en la transmisión de saberes. Al involucrar la actuación de personas, esta función se constituye en un proceso de comunicación con sus componentes teóricos y técnicos implicados.<sup>2</sup> Es también un proceso social que induce al sujeto en la cultura, pues al comprenderla tiene la posibilidad de transformarla hacia un orden social más justo, equitativo y pacífico.

La docencia es en sí misma apertura: al otro, a las situaciones determinadas e indeterminadas, en los ambientes de aprendizajes y en la institución, a la pluralidad humana (social, religiosa, sexual, de visión política, de edad, racial, de condición económica), a los saberes y, por ende, en continuo devenir. Razón por la que es necesaria la innovación curricular y didáctica, fundamentadas, sistematizadas y orientadas a la preservación, transmisión y asimilación de conocimientos. Esta disposición a la innovación dinamiza el desarrollo de prácticas curriculares, didácticas, de gestión y disciplinarias.

<sup>2</sup> Algunos de estos componentes son: emisor; receptor; mensaje; retroalimentación, ruido, canal, medios, soportes...

Puede ubicarse en procesos de enseñanza y aprendizaje en espacios del aula y entornos de aprendizaje alternativos —en sentido amplio: salón de clases, laboratorios, talleres, espacios de prácticas, ambientes virtuales, entre otros—, grupales y/o de orientación, ya sea de acompañamiento o de tutoría.

La docencia integra distintos elementos institucionales que se entrelazan sinérgicamente para el cumplimiento de la misión. Algunos de ellos son:

- Gestión de la oferta educativa con y sin Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE).
- Recursos documentales, didácticos y tecnológicos.
- Políticas y normatividad sobre la incorporación, permanencia y egreso del estudiantado
- Políticas y normatividad sobre la incorporación, permanencia, formación y separación o retiro de los colaboradores.
- Infraestructura.
- Investigación educativa.

La ULSA fortalece su identidad institucional, dentro de la docencia, al reconocer el valor de persona en cada uno de los integrantes de los procesos educativos (apartado 4.1). Además, unifica en el docente su ser profesional y el conjunto de valores personales, institucionales y sociales que hacen que desarrolle contenidos, propicie estrategias de enseñanza y aprendizaje para la formación humana, espiritual y disciplinar propia, y de sus estudiantes que les permitan participar constructivamente en su entorno social.

La docencia que se desarrolla en la ULSA está delimitada por decisiones tomadas desde distintas instancias educativas nacionales, internacionales y del lasallismo, así como por el enfoque pedagógico, los conocimientos y su situación específica, los procesos educativos y el proyecto académico, la relación de las IES con la sociedad. Alienta un enfoque pedagógico que reconoce a la persona como ser en relación consigo, con los otros, con la naturaleza y con la trascendencia, apoyado en el paradigma sociocognitivo que articula las capacidades con el contexto local y global; por el conocimiento y los saberes como capital cultural que permite comprender el mundo y como una herramienta que le permite actuar eficaz y éticamente en él; en su relación con la sociedad por ser una institución de formación de jóvenes y de adultos que impulsa la transformación del entorno, desde una postura de responsabilidad social; por procesos educativos que procuran el desarrollo de los estudiantes y de los colaboradores en los ámbitos personal y profesional o laboral. La actuación de cada sujeto requiere entrar en concordancia con este marco institucional: los procesos curriculares con y sin RVOE, así como los didácticos<sup>3</sup> tienen flexibilidad dentro de los límites marcados por los elementos estructurantes. De esta manera responde a las exigencias legítimas de la sociedad.

---

<sup>3</sup> Los procesos curriculares y didácticos se definen en el apartado de eje de gestión de desarrollo curricular y didáctica.



### 5.1.3 Investigación

La investigación es una actividad distintiva de la condición humana que se orienta a indagar, averiguar, explicar y cuestionar sobre fenómenos de muy diversa índole que no se comprenden en su totalidad, caracterizándolos, enriqueciendo los conceptos y/o modos de funcionamiento propios y aportan elementos para la solución de problemáticas. Los procesos que la integran pueden tener distinto grado de sistematicidad y tienden a trayectorias de búsqueda de la verdad.

La función de la investigación es una atribución de las instituciones de educación superior, tendiente a la generación y difusión de los conocimientos científico, tecnológico y humanístico, lo que conlleva hacia una comprensión mayor del contexto humano, natural y social, hacia su transformación desde su ser universitario.<sup>4</sup> La investigación en la ULSA cualifica los elementos estructurantes, situación que la relaciona con las funciones sustantivas de docencia y de extensión.

Las instancias nacionales e internacionales reconocen que las universidades, en tanto instituciones de educación superior, forman parte del sistema de ciencia y tecnología del país, por lo que su gestión, dentro de cada IES, se ve influida por las políticas públicas de ciencia sociales, naturales y tecnología y sus mecanismos de regulación, a la vez que les permite articulaciones y vinculaciones más eficientes y pertinentes en torno a proyectos interinstitucionales de investigación, de formación de estudiantes, de planes de estudio de pregrado y de posgrado.

La función de la investigación en las IES supone la existencia de grupos de personas, que compartiendo un interés común “la búsqueda de la verdad y sistematización del conocimiento”, se comunican y mantienen un intercambio continuo para la promoción del mismo (Coser en Glazman, 2000). Cada vez más deja de ser una actividad individual, para realizarse en grupos y redes. Esta promoción puede darse en dimensiones diversas: diseños curriculares, gestión didáctica, procesos de enseñanza y aprendizaje, publicaciones científicas y de divulgación, evaluaciones de procesos institucionales, asesoría especializada a empresas y organismos públicos privados, entre otros más.

Esta función en la ULSA, centrada en la búsqueda, sistematización y promoción de los conocimientos científico, tecnológico y humanístico, propicia tanto la comprensión de acontecimientos humanos, fenómenos naturales y sociales (a través de su descripción analítica y funcional y su conceptualización) como la solución de problemáticas locales. Al ser una función sustantiva, responde a la misión institucional y aporta a su logro, por lo que requiere estar integrada a su quehacer cotidiano con políticas, programas, recursos y soportes, en cuanto a lo académico y lo administrativo.

---

<sup>4</sup> Por ser universitario entendemos una vocación a la búsqueda del conocimiento por el interés del desarrollo del mismo y el engrandecimiento del espíritu humano. Nos referimos al conocimiento en tanto capital cultural.

La pertinencia social<sup>5</sup> y la relevancia académica<sup>6</sup> son características esenciales de esta función, así como su articulación con las demás funciones de la Universidad, vía una promoción deliberada, permanente y articulada del conocimiento. En la ULSA, esta pertinencia y relevancia se identifican plenamente con la identidad institucional, al favorecer el espíritu de búsqueda de la verdad en las áreas que se investigan y llevan a una mejor comprensión de la ciencia, en relación con la fe y de los acontecimientos individual, espiritual, natural y social; al alentar la búsqueda y profundización en torno a objetos de estudio directamente relacionados con el enfoque humano cristiano y con los planteamientos lasallistas; en la diversidad epistemológica, teórica y metodológica de los campos disciplinares en los que está presente. Orienta la investigación, considerando los distintos grados de formación profesional-disciplinar y metodológica de los colaboradores y estudiantes, así como los diversos beneficiarios. De aquí que fije una tipología<sup>7</sup> de la investigación que impulsa y reconoce institucionalmente: orientada temáticamente desde lo científico, social, lo educativo y lo lasallista, con niveles de rigurosidad y alcance diferente.

Las líneas de generación y aplicación del conocimiento y la tipología de investigación son los límites de esta función en la ULSA.

#### 5.1.4 Extensión

Las instituciones de educación superior solamente pueden cumplir su misión si sostienen una estrecha relación bidireccional con organizaciones del entorno local y global, siendo un medio privilegiado la extensión. Por extensión se entiende las acciones que realiza una universidad en su interacción con el medio, que permiten intercambiar bienes culturales entre la institución de educación superior y la sociedad en general: personas y organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones educativas,<sup>8</sup> empresas, entre otros. Las universidades que operan solo hacia su interior, desentendiéndose o subestimando su relación con el entorno, corren el riesgo de convertirse en islas carentes de pertinencia social, con una reducida y poco relevante presencia en ámbitos, científicos, educativos, sociales y de política pública.

La tendencia mundial enfoca y desarrolla la función de extensión al privilegiar las aportaciones universitarias al aparato productivo. La ULSA no desconoce la importancia que tiene la universidad para la economía y para la transformación de la sociedad, de ahí que integra la docencia e investigación, guiada por la identidad institucional, en la búsqueda de acciones académicas, laborales y humanas que aporten valor para la sociedad. Institucionalmente tienen gran relevancia las acciones que redunden en bienestar social de personas y grupos, especialmente los más necesitados.

---

<sup>5</sup> Por pertinencia social se entiende la coherencia entre los proyectos y productos de las investigaciones impulsadas por la ULSA y los problemas de la realidad local y global. La ULSA se compromete con la búsqueda de soluciones a dichas problemáticas o con la generación de alternativas o con una mayor comprensión de las mismas (ANUIES, 2000).

<sup>6</sup> Por relevancia académica se entiende la consistencia entre los proyectos y productos de la investigación impulsada por la ULSA y los saberes nucleares o de frontera de los campos disciplinares o profesionales.

<sup>7</sup> Esta tipología se explicita ampliamente en el plan rector de investigación de la ULSA (2013).

<sup>8</sup> Dentro de las instituciones educativas se encuentran los centros de educación formal y no formal de cualquier nivel educativo, modalidad, financiamiento y orientación.

### La extensión incluye ámbitos diversos:

- la cooperación y vinculación con organizaciones y personas en torno a los conocimientos disciplinares y laborales;<sup>9</sup>
- el servicio a la comunidad local, el cual se refiere a acciones realizadas por la universidad, en apoyo a las personas o comunidades que lo requieren para favorecer su desarrollo;<sup>10</sup>
- la extensión cultural, la cual integra acciones centradas en la difusión y conservación de las manifestaciones del arte y cultura local y global hacia la comunidad interna y externa a la ULSA;
- la preservación y rehabilitación del ambiente, la cual engloba acciones centradas en propuestas con bases científicas y sociales y la adopción de medidas para el cuidado sustentable del entorno ecológico;
- el acompañamiento a los egresados, tendiente a mantener un vínculo con los antiguos alumnos para incrementar el crecimiento personal y profesional iniciado en los programas de la universidad,<sup>11</sup> colaborar con la formación de los estudiantes y participar en los programas sociales.
- la atención a lo laboral, la cual suma acciones tendientes a la promoción del espíritu emprendedor, a la inserción laboral de estudiantes, egresados y público externo, y al fortalecimiento de PYMES.

La Universidad La Salle valora e impulsa la función sustantiva de extensión, pues le permite coordinar y orientar sus acciones formativas desde su identidad institucional, que se caracteriza por el compromiso de generar, transmitir y asimilar una formación profesional, humana y espiritual que hoy tanto requiere la sociedad y se materializa en desarrollo de capacidades en los ámbitos anteriormente mencionados, especialmente en la atención a los sujetos de los sectores más desfavorecidos.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Dentro de las acciones de cooperación y vinculación en torno a conocimientos disciplinares y laborales se encuentran las prácticas profesionales (de los últimos semestres); los intercambios estudiantiles y de docentes; el servicio social; la biblioteca abierta al público en general; la participación de colaboradores y estudiantes en organizaciones profesionales, sociales o gubernamentales en el nivel global y local; el ofrecimiento de servicios diversos como consultoría, asesoría, transferencia y gestión del conocimiento y la impartición de programas no curriculares a un público diverso.

<sup>10</sup> Entre ellas se encuentra el servicio social, asesorías por parte de los estudiantes, atención espiritual a comunidades marginadas, apoyo asistencial a comunidades que han sufrido desastres naturales, instalaciones deportivas abiertas al público en general, proyectos de intervención-comunidad (intervenciones puntuales llevadas a cabo por alumnos, guiadas por un maestro en el marco de una/varias asignatura(s) o de un programa formativo, tendientes por un lado al desarrollo de capacidades en sectores sociales menos favorecidos y por el otro a un involucramiento activo de los alumnos en una problemática social local o global).

<sup>11</sup> Desarrollo académico posterior a licenciatura, actualización profesional permanente, orientación familiar, acompañamiento espiritual, formación religiosa, acondicionamiento físico, recreación, formación humanística, etc.

<sup>12</sup> La Comunidad Europea ha definido la pobreza como la exclusión resultante de la limitación de los recursos: "Se considerarán pobres aquellas personas, familias y grupos de personas cuyos recursos (materiales, culturales y sociales) son limitados a tal punto que quedan excluidos del estilo de vida mínimamente aceptable para el Estado Miembro en el que habitan" (EEC, 1985).

### 5.1.5 Administración

En las Instituciones de Educación Superior la función adjetiva de la administración es la atribución de la organización que asegura la operación y establece principios, métodos, normatividad y procedimientos para lograr la eficiencia y la efectividad en el trabajo: *La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos* (Münch, 2010:14).

En la Universidad La Salle, la función adjetiva de la administración integra y relaciona los elementos estructurantes con la identidad institucional y las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

La administración educativa tiene características propias que la diferencian de otras administraciones y disciplinas, entre las que destacan:

- **La Universalidad.** La organización educativa requiere, al igual que cualquier otra institución, una administración eficiente.
- **Valor instrumental.** La administración está al servicio de la institución para lograr los fines educativos y sociales para los que fue creada.
- **Unidad temporal.** La administración integra las diversas etapas de los procesos administrativos de las distintas unidades académicas o dependencias de manera dinámica y coordinada para el cumplimiento de la Misión institucional.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica a todas las entidades de la institución y es la base de la organización formal, de las estructuras, procesos y sistemas.
- **Especificidad.** La administración educativa se auxilia de otras disciplinas para el buen ejercicio de su función, sin perder su esencia.
- **Renovación.** Busca la mejora continua en todos sus procesos a través de la evaluación y rediseño.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de la institución en donde se aplican.
- **Visión prospectiva.** Plantea escenarios que permitan la proyección del futuro con base en procesos de planeación y evaluación consistentes.
- **Estabilidad.** Identifica las situaciones de riesgo e implementa acciones que lo minimizan.
- **Congruencia institucional.** La gestión académica y administrativa son congruentes con los principios formativos institucionales mediante la autorrevisión.

La Universidad La Salle cuida que la administración educativa esté inmersa en la identidad institucional; al contar con una economía sana, se brinda apoyo con recursos para la formación espiritual, humana y profesional de los colaboradores y estudiantes; al generar y favorecer estructuras, ambientes formativos y empleo de recursos como De la Salle realizó desde la fundación de sus escuelas, al poner especial cuidado que estas funcionaran bien; de ahí que junto con otros hermanos y maestros elaboró la *Guía de las Escuelas Cristianas*, que sin ser un

tratado de administración educativa, logró conjugar la organización escolar con el contenido formativo, logrando que sus escuelas fueran espacios formativos, laborales y humanos.



Gráfico 7. Elementos estructurantes, identidad institucional y funciones sustantivas. Creación de los autores.

## ■ 5.2 Ejes de gestión

La ULSA, como institución de educación superior, orienta su gestión hacia el adecuado desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación, extensión), integrando en ellos su sello particular. Para el logro de sus metas institucionales se incorporan procesos que incluyen la administración de diversos recursos: materiales, financieros, técnicos y humanos, incluyendo en estos últimos a los estudiantes y colaboradores.

Se entiende por eje: los ámbitos de influencia, relaciones e interacciones y usos establecidos entre sujetos, intra e interdependencias universitarias, así como de los bienes culturales, técnicos, tecnológicos, materiales y financieros implicados en todos los procesos de la gestión institucional. Cada eje integra un aspecto que es fundamental para guiar la realización de la propuesta educativa ULSA.

Cada eje integra componentes operativos que dan coherencia, solidez, dirección, continuidad al eje y a los procesos implicados en el mismo. Estos permiten armonizar y operar los elementos estructurantes del Modelo educativo ULSA (enfoque pedagógico, relación con la sociedad y el conocimiento, procesos educativos, proyecto académico) con las funciones sustantivas y la adjetiva.



Los componentes de cada eje, cobran vida a través de diferentes procesos (medios o proyectos), que al implementarse responden a las necesidades de los estudiantes, de los colaboradores, de la sociedad y de la ULSA. Los procesos emplean una cuidadosa metodología, desde la recopilación de información fidedigna, que da confianza en la implementación y puesta en marcha de proyectos, hasta la evaluación de los resultados logrados.

Los proyectos tienen por naturaleza responder a necesidades específicas y finitas en el tiempo y lugar; de ahí la importancia de tener claridad en los resultados esperados (su impacto en los estudiantes, en los colaboradores, en la sociedad y en la ULSA), así como las posibilidades de alcanzarlas con el capital humano y recursos con que se cuenta.

Respecto a la gestión institucional se entiende: *El proceso de gestión puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización* (Fuentes, 1998 en Corzo, 2008: 4). En la ULSA se ubica en dos grandes rubros: el primero es la organización de todas las dependencias que conforman la universidad con personal capacitado y suficiente para realizar el trabajo asignado, así como la adecuada comunicación y relación que tienen entre sí dichas dependencias. El segundo rubro es la gestión y administración de los grandes proyectos que parten de una visión prospectiva de la ULSA. Es importante considerar que la gestión administrativa está en estrecha relación con los proyectos institucionales, así como en el cuidado de tener una administración económica sana.

Los procesos contemplados en la gestión de los proyectos de cada eje son: a) la evaluación, que consiste en la indagación y fundamentación; b) el diseño; c) la implementación, que integra dos aspectos importantes que son la autorización por el organismo correspondiente y su ejecución; d) la evaluación, es un aspecto central que dará la información necesaria para valorar la pertinencia de las estrategias empleadas, de los recursos, el grado de cumplimiento de la meta y, en algunos casos, su pertinencia, y e) rediseño del proyecto (con la información recibida de la evaluación se tienen los elementos necesarios para modificar y actualizar los mismos). De esta manera se pueden tener proyectos actualizados que respondan a las necesidades de los estudiantes, colaboradores, de la sociedad y de la ULSA.



Gráfico 8. Proceso en la gestión de proyectos.  
Creación de los autores.

Estos procesos son gestionados por distintas dependencias de la ULSA, que actúan haciendo sinergia entre ellas, acordes al estatuto y al proyecto académico institucional.<sup>13</sup>

Los ejes de gestión institucional son los siguientes:

- a. Gestión del desarrollo curricular y didáctico: la oferta académica de la universidad.
- b. Gestión de la generación del conocimiento: gestión de la investigación básica y aplicada realizada por estudiantes y colaboradores.
- c. Gestión de impacto en la sociedad: la presencia proactiva de la universidad en el entorno local, tomando como ejes articuladores las dimensiones de la formación integral.
- d. Gestión de la integración de la comunidad: la constitución de comunidades incluyentes en la universidad y la articulación entre ellas, aceptando la diversidad como riqueza.
- e. Gestión de permanencia y desarrollo: la estructura organizacional, y de programas para colaboradores, estudiantes y egresados en pos de su crecimiento personal, profesional y laboral.
- f. Gestión del soporte académico: los servicios, recursos e infraestructura para las acciones educativas.
- g. Gestión del soporte administrativo: la integración del talento humano, recursos materiales y financieros que permiten realizar las funciones sustantivas de la universidad.

La sinergia entre las diversas gestiones de procesos busca potenciar las funciones sustantivas y adjetiva de la universidad y así dará mejor y mayor valor a la sociedad, al formar profesionistas y personas comprometidos con el bien común.

Los ejes en su conjunto y de manera individual dinamizan la identidad, las funciones sustantivas y la función adjetiva, como esenciales en cada eje. El reto que tiene la identidad es hacer valer su importancia y permear con su visión humana cristiana y los valores que caracterizan al lasallismo (fe, fraternidad, servicio, equidad, justicia y paz) ante los ejes estructurantes, las funciones sustantivas y la adjetiva, y que

en los ejes de gestión se fortalezcan u orienten acciones conducentes desde el humanismo cristiano del lasallismo.

Percibir las funciones sustantivas de esa manera las presenta de manera incluyente, compromete a toda la comunidad universitaria en todos los aspectos (ejes) en que intervienen.

Gráfico 9. Ejes de gestión que dinamizan a los elementos estructurantes, identidad institucional y funciones sustantivas.  
Creación de los autores.



<sup>13</sup> Para ello se diseñan e implementan la normatividad y políticas pertinentes para la gobernabilidad.

## 5.2.1 Eje de gestión desarrollo curricular y didáctico

El Modelo educativo ULSA considera al eje del desarrollo curricular<sup>14</sup> y didáctico como fundamental por su participación en hacer operativa la misión educativa de la Universidad La Salle. Este eje de gestión integra las diferentes fases y acciones de los procesos curriculares y didácticos; armoniza acciones formativas propias de estos procesos, que desde las diferentes unidades académicas o dependencias se generan en la ULSA. Estas acciones están vinculadas entre sí y tienen sistematicidad con la finalidad de propiciar el desarrollo de las capacidades de los perfiles en estudiantes y colaboradores en la ULSA.

Este eje contempla el planteamiento, implementación y evaluación de programas con y sin RVOE,<sup>15</sup> así como las prácticas que el docente realiza dentro y fuera de los ambientes de aprendizaje. La importancia de los programas está vinculada directamente a la intencionalidad formativa y no a su grado de formalidad, modalidad y legalidad. Los procesos curriculares<sup>16</sup> armonizan las distintas acciones que constituyen el quehacer habitual de las unidades académicas y demás dependencias en torno al proyecto formativo institucional.

En el eje de desarrollo curricular y didáctico se integran y generan interacciones entre sujetos, unidades académicas y dependencias universitarias implicados en la fundamentación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, normas, estrategias y acciones, tanto de los planes, programas de estudios, cursos que requieren o no reconocimiento de validez oficial de estudios, como de los ambientes de aprendizaje para que haciendo sinergia desde sus diferentes ámbitos de trabajo se alcance la misión de la Universidad La Salle.

El desarrollo curricular integra muchos procesos que contribuyen a la formación de estudiantes y colaboradores, requiere verse como unidad, lo que implica que los integrantes de la universidad, sin excepción, comprendan la intencionalidad formativa de la ULSA y de cómo ellos participan en la misma y se comprometan a trabajar en la comunidad universitaria.

### 5.2.1.1 Componentes<sup>17</sup> del eje de desarrollo curricular y didáctico

La ULSA a través de sus procesos curriculares y didácticos responde a diferentes retos actuales, entre los que destacan la formación humana y disciplinar-profesional, mayor vinculación de universidad-sociedad, relación más cercana con el conocimiento para su generación y

<sup>14</sup> El desarrollo curricular es el proyecto que determina y sustenta los propósitos de la educación escolar a nivel de las capacidades y valores a ser desarrollados, mismo que se concreta en un plan de acción adecuado para su consecución. Es de creación colegiada.

El desarrollo curricular y didáctico asume que el docente es "un profesional del currículum, en cuanto el profesor no Solo enseña su materia (lo que reduce su trabajo a unos contenidos específicos y un aula), sino que desarrolla un currículum (es decir integra su trabajo en un proyecto formativo global del que él mismo es responsable como miembro de un equipo docente y de una institución)" [Zabalza, 2007: XVIII].

<sup>15</sup> En este rubro se incluye toda la oferta académica que la universidad avala: planes y programas de estudios en el nivel pregrado y posgrado, los diplomados, los cursos en distintas modalidades y finalidades. Los diseños curriculares que los sostienen tienen diferente grado de sistematicidad, formalidad y flexibilidad.

<sup>16</sup> Los procesos curriculares contemplan: planteamiento, implementación, evaluación, modificación e investigación de toda la oferta académica de la ULSA. Todos ellos constituyen la noción de desarrollo curricular.

<sup>17</sup> En las gráficas de los distintos ejes se mencionan los componentes siempre en relación con el proceso del respectivo eje.

transferencia, centralmente por estudiantes y docentes. Los componentes del eje de desarrollo curricular y didáctico son: pertinencia y relevancia sociales y académicas en los procesos curriculares y didácticos; integración de los procesos curriculares y didácticos con los procesos de gestión de los otros ejes; flexibilidad en los procesos curriculares y didácticos,<sup>18</sup> y la flexibilidad en el proceso académico-administrativo; articulación del paradigma sociocognitivo con los procesos curriculares y didácticos; articulación de la perspectiva humanista de la ULSA con los procesos curriculares y didácticos; articulación del conocimiento disciplinar con el contenido curricular y didáctico; orientación a la interculturalidad en los procesos curriculares y didácticos; y uso del conocimiento en el sentido de la innovación.



Gráfico 10. Componentes del eje de desarrollo curricular y didáctico.  
Creación de los autores.

**Pertinencia y relevancia sociales y académicas en los procesos curriculares y didácticos.** Son peculiaridades de toda la oferta educativa de la ULSA y de las metodologías de trabajo en los diferentes ambientes de aprendizaje. Los procesos curriculares consideran la demanda de educación, de ahí el cuidado que tiene hacia las investigaciones disciplinaria, educativa, socioeducativa e institucional para implementar acciones educativas, tanto en su actualización académica con oferta pertinente y relevante, así como la apropiación de una

<sup>18</sup> Los procesos didácticos contemplan: planeación, intervención, reflexión sobre la práctica (seguimiento), evaluación y modificación.

filosofía de vida. La ULSA integra comités de desarrollo curricular para los programas de estudios.<sup>19</sup> En los procesos curriculares con y sin RVOE la fase del planteamiento es fundamental, se basa en el desarrollo de la persona, las tendencias educativas nacionales e internacionales, el contexto social, económico y político, así como en las diferentes disciplinas y el campo laboral. Se cuida la articulación de la acción formativa con las funciones sustantivas de la ULSA. El docente en los diferentes ambientes de aprendizaje, integra la experiencia profesional con los saberes,<sup>20</sup> situación que favorece el aprendizaje en los estudiantes.

La Universidad La Salle cuenta con programas sin RVOE, que son esenciales para la vida y formación permanente de los estudiantes y comunidad en general; en ellos la institución promueve el desarrollo y cuidado de diferentes dimensiones de la persona como son la salud física y emocional, la intelectual, la laboral, la cultural, la espiritual, ético-cívica, entre otras. Además integra en sus programas de estudios aspectos que responden a necesidades actuales de los estudiantes, comunidad en general y egresados. A través de cuerpos colegiados<sup>21</sup> se cuida la pertinencia y relevancia sociales y académicas. Algunos de estos programas son exclusivos para la formación de los integrantes de la comunidad universitaria.

Las facultades y otras dependencias de la ULSA velan por la pertinencia académica y social de los programas de estudio, así como impulsan la relación de los sujetos con el conocimiento a través de múltiples estrategias, además de facilitar medios, mecanismos, recursos de diversa índole para participar en la consecución del perfil general y particular de egreso de los estudiantes.

La práctica del docente es la interacción entre este y sus estudiantes, en torno al conocimiento con una finalidad educativa. La interacción requiere tener vinculación e intencionalidad clara entre contenido y metodología del campo (disciplinar, profesional, físico, cultural, desarrollo humano, social, espiritual) con el mundo natural y social, que lleve a los sujetos participantes hacia una transferencia del conocimiento y a la promoción de la transformación social hacia una mayor justicia, equidad y paz.

El compromiso asumido por la ULSA con sus estudiantes y la sociedad implica reflexionar permanentemente acerca de los procesos curriculares y didácticos y de la articulación entre la docencia y las demás funciones sustantivas.

El seguimiento de egresados es una estrategia que permite valorar la pertinencia de los *currículo* y, a la vez, ayuda a identificar las necesidades de formación y actualización de los mismos, así como tener información sobre el impacto de los programas educativos. Ello, junto con el estudio constante del mercado laboral, entre otros elementos, se constituyen en fuente fundamental para la implementación de nuevos programas académicos.

---

<sup>19</sup> Los programas de estudios incluyen cualquier ambiente de aprendizaje: asignaturas disciplinares (profesionalizantes, comunes y transversales), misiones, servicio social, cursos de formación humana, hacia la salud física, entre otros.

<sup>20</sup> Los saberes se clasifican en dos grandes grupos, saberes formalizados y saberes de la acción. Los saberes formalizados son transmisibles dado que están explicitados y sistematizados por expertos, incluyen los saberes teóricos y procedimentales (tienen carga teórica importante, múltiples pasos —no necesariamente lineales—, y son legitimados por la comunidad de expertos); los saberes de la acción son vivenciales (no se pueden transmitir) o se aprende a partir de la acción de los sujetos que es reflexionada posteriormente, su carga teórica es menor; incluye los saberes técnicos, morales y existenciales. Los saberes técnicos permiten actuar sobre el mundo objetivo.

<sup>21</sup> Las agrupaciones de personal académico integran diversas figuras de colegialidad como: academias (en torno a una disciplina), cuerpos colegiados (multi o interdisciplinarios), grupos de investigación (en torno a una línea de investigación), comisiones, equipos de trabajo entre otros.



**Integración de los procesos curriculares y didácticos con los procesos de gestión de los otros ejes.** La Universidad La Salle tiene, entre otras fortalezas, la retroalimentación entre los procesos curriculares y didácticos, con la gestión de los otros ejes, lo que aporta seriedad y consistencia a los *currículum* institucionales. La gestión asociada con los planteamientos curriculares funciona a través de unidades académicas o dependencias que participan en el proceso formativo de los estudiantes y colaboradores.

Los procesos curriculares requieren, para su gestión oportuna, hacer partícipes a los involucrados en las distintas tareas implicadas, de acuerdo con sus perfiles y funciones; en segundo lugar, proveerlos de los recursos y vinculaciones correspondientes, así como del personal actualizado y capacitado.

Los procesos curriculares y centralmente los planteamientos curriculares se actualizan oportunamente con base en metodologías específicas, donde ocupa un papel fundamental el trabajo colegiado, de acuerdo con el proyecto académico de la Universidad.

**Flexibilidad en los procesos curriculares y didácticos.** La flexibilidad en la Universidad La Salle es una respuesta que se da a planteamientos internacionales de la educación,<sup>22</sup> que destacan aspectos como la equidad de acceso a la universidad, el fortalecimiento de la participación, la promoción y acceso de la mujer, la previsión de las necesidades sociales, la diversificación o flexibilidad como medio de reforzar la igualdad de oportunidades, sin importar la situación económica, edad, sexo y religión.

La flexibilidad tiene como esencia ampliar límites y crear otros tantos en los procesos como en las prácticas. La flexibilidad busca generar situaciones heterogéneas que favorezcan en los estudiantes trayectorias con duración diferente<sup>23</sup> y ser profesionales con capacidades para adaptarse a circunstancias diferentes, afrontar la incertidumbre, innovar, ser autogestivos ante situaciones laborales y sociales que se presenten.

Asociado al proceso de flexibilidad de la Universidad La Salle están la calidad académica y el enriquecimiento del proceso formativo, lo que implica una constante revisión y actualización de los procesos y prácticas en los ámbitos académico, curricular, didáctico, de implementación, administrativo y normativo, que permiten ampliar los límites de dichos ámbitos según las necesidades y el crecimiento de la propia universidad.

La flexibilidad en ULSA está concentrada en apoyar a los estudiantes y a enriquecer sus procesos formativos desde la implementación de nuevas alternativas y ambientes educativos, la movilidad estudiantil, la consolidación de la vida académica, la innovación que permita articular los diferentes ámbitos y favorecer la autorregulación (autonomía).

Un reto en la Universidad La Salle, para ser fiel a su Misión, es cuidar que sus formas de flexibilización se mantengan vigentes, de ahí la necesidad de tener apertura para brindar nuevas alternativas de apoyo formativo y financiero a los estudiantes para su ingreso, permanencia y desarrollo; en este sentido adquiere relevancia la creación de nuevos espacios y alternativas de

<sup>22</sup> Uno de estos planteamientos es la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, emitida por la UNESCO en 1998.

<sup>23</sup> Por trayectorias con duración diferente se entiende los planes de estudio con salidas diferenciadas en tiempo, créditos académicos y programas de formación; ejemplo: salidas técnicas.

formación en los sectores sociales y laborales desatendidos por otras instituciones, ya sea por condiciones sociales, económicas, de edad, sexo, etc.

**Articulación del paradigma sociocognitivo con los procesos curriculares y didácticos.** Este componente tiene la finalidad de mantener la congruencia teórica y metodológica de los procesos curriculares y didácticos promovidos por la ULSA, en torno a los principios, conceptos y pautas metodológicas del enfoque pedagógico institucional. El paradigma sociocognitivo integra los elementos necesarios para dar confiabilidad a los procesos educativos en ULSA; este responde a los requerimientos personales, laborales y sociales de los jóvenes universitarios.

La identificación con un enfoque pedagógico conlleva a respetar las demás posturas pedagógicas, pero proporciona bases consistentes y claras para orientar la formación docente, así como a los planteamientos curriculares y la planeación didáctica; demanda una planeación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de orientación desde sus principios, así como una intervención docente acorde con ellos; todo esto requiere una gestión académico-administrativa para hacer sinergia de los procesos que sustentan el enfoque y vigilar su congruencia en el quehacer educativo cotidiano, en lo formal y en lo no formal.

La ULSA desde el enfoque pedagógico sociocognitivo, acorde con su filosofía, misión y proyecto académico, considera al estudiante no solo como un sujeto activo procesador de información, sino que puede desarrollar una serie de capacidades y de valores, que le dan elementos para construir sus aprendizajes, comparar conceptos y situaciones del mundo natural y social, solucionar problemas, promover la transformación del contexto mediante la innovación; además de propiciar múltiples interacciones sociales constructivas y humanizantes a lo largo de su vida.

Este enfoque reconoce que el docente juega un papel primordial en cuanto a favorecer la mediación con el conocimiento, a través del empleo de estrategias diversas. Por docente entendemos a toda persona que acompaña pedagógicamente a los estudiantes en la apropiación de los saberes; tiene el compromiso con la Institución, con él mismo y con sus estudiantes. Todo colaborador que cumpla con funciones docentes es, por ende, un educador, facilita el proceso de aprendizaje de sus estudiantes para que construyan sus propios aprendizajes, interviniendo a través de las mediaciones didácticas adecuadas a los distintos tipos de contenidos.

La ULSA favorece, a través de sus planes de estudios y de sus programas con y sin RVOE, una serie de capacidades que le permiten alcanzar las intenciones formativas proyectadas en el perfil general de egreso.<sup>24</sup>

Son diversas las concepciones y clasificaciones de capacidades asociadas a procesos formativos. El Modelo educativo de la ULSA, encuentra pertinente la propuesta de la Universidad de Deusto (Villa y Poblete, 2008), que clasifica las capacidades en tres grandes rubros: a) instru-

---

<sup>24</sup> Cfr: Perfiles de egreso apartado 4.5.

mentales, b) interpersonales y c) sistémicas.<sup>25</sup> A estos se añade el bloque disciplinar profesional correspondiente.

**Articulación de la perspectiva humanista de la ULSA con los procesos curriculares y didácticos.** La articulación de la perspectiva humanista con la propuesta curricular de la ULSA y con la práctica docente, en los distintos ambientes de aprendizaje, requiere cuidarse de manera que prevalezca la congruencia teórica, metodológica e instrumental entre los procesos curriculares, y didácticos en torno a los principios, conceptos de postura humanista de la ULSA.

Esta visión humanista contempla el crecimiento de la persona en sus dimensiones; al respecto, se promueve que los estudiantes construyan posturas de sus posibilidades personales, profesionales y laborales, la forma en que considera al otro y la manera cómo se relaciona con él. El soporte disciplinario es fundamental porque da sustento al proyecto profesional y el conocimiento del momento histórico que están viviendo los estudiantes; pero este no es suficiente para actuar en el mundo profesional, laboral y social; de ahí que se favorezca el desarrollo de capacidades como son la autonomía, la autogestión, compromiso social, el proceder ético, el sentido de justicia y la honestidad, entre otras.

Desarrollar las anteriores capacidades requiere del trabajo conjunto, sistemático y colaborativo de todos los actores implicados en los procesos educativos de la Universidad La Salle. De ahí que la formación integral se propicia desde los planteamientos curriculares y didácticos, desde la implementación curricular y desde la intervención y evaluación didácticas que se generan, tanto en las Facultades como en las demás dependencias.

Favorecer una formación con el enfoque humanista de la ULSA requiere una presencia cercana y de confianza del docente en la formación del estudiante, a manera de una construcción conjunta que permitirá alcanzar el desarrollo deseado. El docente es un mediador no solo en el proceso del aprendizaje, sino también de la cultura social e institucional.

Una función relevante del maestro consiste en promover valores y expectativas en sus estudiantes, acordes con los objetivos o intenciones del ciclo educativo que cursan. Esto implica por parte del docente un verdadero compromiso para con sus estudiantes, por lo que requiere crear un clima educativo tal, que propicie en ellos situaciones áulicas adecuadas para que tomen sus propias decisiones y se conduzcan con autonomía y, a la vez, sean conscientes en adquirir un compromiso social, de respeto y cuidado del prójimo. En el proceso formativo los docentes son un elemento clave, de ahí que el cuidado, formación y acompañamiento hacia los docentes sea cercano y sistemático desde el desarrollo didáctico, disciplinar, personal y social para una práctica docente acorde a los planteamientos institucionales.

<sup>25</sup> Instrumentales cognitivas: pensamiento analítico, sistémico, crítico, lógico, analógico ; metodológicas: resolución de problemas; tecnológicas: uso de las TIC; lingüísticas: comunicación oral, escrita, en el propio idioma o lengua extranjera.

Interpersonales individuales: diversidad e interculturalidad, resistencia al entorno o frustración, sentido ético; Interpersonales sociales: trabajo en equipo, diálogo, tratamiento de conflictos y negociación; Sistémica emprendedora: flexible, con espíritu emprendedor; innovación; Sistémica liderazgo: liderazgo.

La ULSA, a través de personal especializado, coordina los procesos de orientación, diversifica sus estrategias a favor de los estudiantes que más lo requieran, mediante asesorías grupales o individuales, seguimiento a estudiantes, etc.; se reconoce la heterogeneidad de los estudiantes en lo profesional, económico, social, personal y espiritual; se tiende hacia su inclusión y proyección en sus diversas dimensiones.

**Articulación del conocimiento disciplinar con el contenido curricular y didáctico.** Los contenidos curriculares y didácticos requieren de una fundamentación y un anclaje sólidos, no rígidos, con los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, desde los diversos ambientes de aprendizaje y modalidades.<sup>26</sup> Tanto los diseñadores de los planes y programas de estudios como cada uno de los docentes transpolan (Capítulo IV, apartado 4.3) el conocimiento disciplinar, dando paso al contenido curricular con un sentido formativo y al didáctico, de manera que sea asimilable para los estudiantes (Meirieu, 2001).

Las estrategias de enseñanza y aprendizaje impulsadas en las diferentes modalidades y ambientes de aprendizaje requieren armonizar los objetivos curriculares con los tipos de conocimientos y saberes presentes en los programas y cursos (Capítulo VI, apartado 4.3).

**Orientación a la interculturalidad en los procesos curriculares y didácticos.**

En el contexto de la globalización es prioritario que los estudiantes se asuman como ciudadanos del mundo y que tengan experiencias interculturales<sup>27</sup> en el currículum vivido.<sup>28</sup> El acercamiento a culturas diferentes a la propia se realiza de diversos modos, ya sea a través de intercambios de los estudiantes, docentes o investigadores con personas no solo de culturas extranjeras, sino centralmente con otras culturas del país; la incorporación al aula de bienes culturales, la participación en redes colaborativas y en organismos nacionales e internacionales, y la reflexión sobre las vivencias en las prácticas sociales. El conocimiento y respeto a su cultura, y a otras, le brinda al educando poder establecer un equilibrio entre la identidad local con su participación global.

Tener experiencia intercultural dota a la persona de oportunidades conocimiento de sí mismo, de diálogo, vivencia y comprensión con diversas personas dentro y fuera del país, participar en eventos y redes académicas y sociales, así como desarrollar capacidades interpersonales en el propio idioma y en otras lenguas. Propiciar el manejo de diferentes lenguajes e idiomas, así como la experiencia intercultural, desde los procesos curricular y didáctico, favorece en los estudiantes y colaboradores la actitud de ser emprendedores, de superar resistencias y miedos a lo nuevo o desconocido, además de ensayar alternativas a desafíos sociales, tecnológicos, económicos, etc.

---

<sup>26</sup> Por modalidad consideramos la presencial y las alternativas a la presencial.

<sup>27</sup> Por interculturalidad se entiende a la interrelación, del encuentro a la relación entre dos o más grupos culturales, en una sociedad multicultural (Castellanos, Ana Marcela, 2012).

<sup>28</sup> Cfr: Currículum vivido 4.2.2.

**Conocimiento en el sentido de la innovación.** Los planteamientos curriculares y los procesos didácticos propician la transferencia de los aprendizajes con una visión creativa e innovadora a partir de una postura reflexiva y crítica, de la comprensión del estado del arte y del contexto con base en principios éticos, con apertura para modificar las propias percepciones y los esquemas de comportamiento, entre otros.

La reflexión y la evaluación sistemáticas en los planos curricular y didáctico, favorecen la articulación entre las funciones de la docencia y de la investigación, generando conocimiento y sustentando contenidos curriculares y didácticos. Esta interacción propicia la flexibilidad en los procesos y prácticas educativas.

Los enfoques pedagógicos actuales, entre ellos el sociocognitivo, impulsan las metodologías didácticas en las que el estudiante se compromete más con su proceso educativo: la problematización de los conocimientos y saberes que van adquiriendo, su transferencia en distintos contextos para la promoción de soluciones éticas y sustentables a diversos problemas de la disciplina o sociales. Al problematizar se afronta la incertidumbre y el riesgo, y se generan alternativas que posibiliten diferentes escenarios de actuación.

La tutoría que realizan docentes y colaboradores de la ULSA, referente a experiencias en prácticas profesionales o de apoyo a comunidades marginadas, son espacios para transformar el conocimiento interiorizado en uno nuevo para los participantes.

#### 5.2.1.2 Escenarios del eje de desarrollo curricular y didáctico

Los escenarios en el aspecto curricular y didáctico en los próximos 25 años son:

1. Los procesos curriculares y didácticos de la ULSA se desarrollan con base en el paradigma pedagógico institucional, los conocimientos disciplinares y el enfoque humanista cristiano del lasallismo.
2. Los procesos de los desarrollos curricular y didáctico están armonizados y guían la oferta educativa en su conjunto.
3. El currículum vivido en la ULSA integra de manera complementaria la formación profesional-disciplinar y laboral con la personal.
4. La oferta educativa es pertinente social y académicamente, congruente con el espíritu y valores lasallistas.
5. Los procesos curriculares y didácticos flexibles están articulados con los perfiles de egreso y tienden a la transferencia del conocimiento.

#### 5.2.2 Eje de gestión generación del conocimiento

El Modelo educativo ULSA reconoce la importancia que tiene la generación del conocimiento como elemento esencial de las funciones sustantivas de la universidad. El eje de generación del conocimiento brinda a la institución eficacia y eficiencia en la articulación,<sup>29</sup> promoción,

<sup>29</sup> La articulación con las funciones sustantivas, con el funcionamiento de la institución, con su proyecto académico y con el conocimiento disciplinar.

desarrollo, difusión y divulgación de la investigación básica y aplicada, que lleva a la consolidación de las prácticas investigativas en la Universidad.

En el presente documento entendemos por eje de generación del conocimiento<sup>30</sup> la sinergia en torno a la investigación básica y aplicada realizada por colaboradores y estudiantes de la ULSA, dentro y fuera de la institución, en distintas áreas disciplinarias con objetivos diversos.<sup>31</sup>

Esta gestión integra procesos de índole muy distinta: el diseño y operación de un plan rector de investigación y de un sistema de evaluación de la investigación y de los investigadores, el apoyo a cuerpos académicos y a los grupos de investigación en sus distintas etapas, el apoyo a la sistematización de los procesos áulicos y de gestión académica de la institución, la difusión interna y externa de los resultados de las investigaciones realizadas. Esta gestión implica espacios institucionales y sujetos diversos: estudiantes de pre y de posgrado, y colaboradores con finalidades distintas.

### 5.2.2.1 Componentes del eje de generación del conocimiento

Varios componentes integran en la ULSA el eje de la generación del conocimiento y dan eficiencia y eficacia a las políticas y procesos institucionales, que propician su mayor vinculación con las funciones sustantivas y su mayor presencia en el quehacer institucional.

Esos componentes son: articulación del conocimiento disciplinar con el contenido curricular y didáctico; pertinencia social o institucional; rigor científico y creatividad metodológica; relevancia académica; diversidad en posturas teóricas, metodológicas y paradigmas epistemológicos. Cada uno de ellos aviva en la ULSA el sentido universal del ser universitario.



Gráfico 11. Componentes del eje generación del conocimiento. Creación de los autores.

<sup>30</sup> Los conocimientos y los saberes no son sinónimos: el primero incluye al segundo. El conocimiento es el resultado del acto de conocer; lo cual significa saber algo acerca de un ser; predicar sus notas —reconocerlo a partir de sus características, datos sensoriales, funciones, elementos que lo componen. Los saberes son necesariamente parciales, mientras que los conocimientos aspiran a la totalidad.

<sup>31</sup> Dentro de la generación del conocimiento, en cuanto a la finalidad última de la investigación, la universidad acepta que en su seno se realiza investigación con objetivos diferentes, lo que conlleva a la coexistencia de estudios con envergadura, objetos de estudio, metodologías, población-meta, relevancia distintos. Estos objetivos serán fijados en el plan rector de investigación y operados desde la Vicerrectoría Académica.



**Articulación del conocimiento disciplinar con contenido curricular y didáctico.** Esta articulación es central dado que constituye el eje de los procesos educativos y favorece la formación científica y crítica de los estudiantes y de los colaboradores. Los desarrollos científicos, tecnológicos y humanísticos, se reconocen como uno de los apoyos medulares para una consistente formación profesional, orientando el perfil del egresado y del colaborador de la ULSA. Esta articulación exige contenidos vinculados entre sí, con un buen nivel de significancia científica y social, con posibilidades de transferencia o generalización.

**Pertinencia institucional o social.** Esta característica da cuenta del aporte del conocimiento generado para la vida de la institución, quien se dinamiza como usuaria de la información o sirve para la comprensión y transformación de fenómenos sociales. Enfatiza el para qué o los impactos de los procesos que posibilitan la generación del conocimiento, dando cabida a las reflexiones científicas, institucionales y sociales. Propicia la difusión de los resultados obtenidos en distintos espacios académicos y no académicos, dentro y fuera de la ULSA, participando de esta manera en la transformación social o en las aportaciones científicas a otras universidades, instituciones o grupos sociales.

**Rigor científico y creatividad metodológica.**<sup>32</sup> Este componente es central porque da cuenta del proceso de generación de conocimiento como resultado de una búsqueda constante y, por tanto, siempre abierto e indeterminado, que tiene como características la flexibilidad metodológica; el cuidado y vigilancia en el manejo de las distintas fuentes; una planeación consistente; una apertura disciplinar, interdisciplinar o multidisciplinar; un diálogo con pares, entre otras (Bachelard, 2007).

**Relevancia académica.** Este componente es clave en cuanto a que la investigación cuenta con una problematización de situaciones relacionadas con la vida profesional y, en el caso de la investigación aplicada, con la propuesta de soluciones viables a dichas situaciones, con base en un anclaje disciplinario. El análisis, interpretación y discusión de los resultados se fundamenta en el *corpus científico*.

La investigación de tipo científico se realiza en grupos académicos, tanto internos como a través de la participación en redes con otras IES, institutos y centros de investigación nacionales e internacionales.

**Diversidad en posturas teóricas, metodológicas y en paradigmas epistemológicos.** Esta diversidad es necesaria, puesto que la ULSA se asume como universidad reconociendo que los objetos de estudio pueden ser abordados desde diferentes enfoques epistemológicos, teóricos y metodológicos, dando así muestra de la seriedad y compromiso que tiene con la ciencia y el conocimiento, en su generación y difusión.

<sup>32</sup> Se refiere al equilibrio necesario que toda investigación, en sus distintos momentos, requiere entre un proceder disciplinado, cuidadoso y lógico en torno al objeto de estudio, la imaginación y libertad creadoras y los saberes propios al mismo, de manera que propicie una búsqueda constante sobre las problemáticas de estudio, a las metodologías para su abordaje, a las estructuras y conceptos de las disciplinas, a instrumentos que permiten recolectar datos, etc.

### 5.2.2.2 Escenarios del eje de la generación del conocimiento

Los escenarios, en el aspecto generación del conocimiento, en los próximos 25 años, son:

1. La investigación en la ULSA está integrada en el quehacer institucional.
2. El conocimiento generado en ULSA tiene impacto<sup>33</sup> al interior de la universidad y en la comunidad lasallista, en la construcción de identidad, en la formación de profesionales y en el cumplimiento de la Misión.
3. El conocimiento generado en ULSA además tiene impacto en diversas comunidades académicas y profesionales, nacionales e internacionales y en la sociedad local y global.
4. Los estudiantes y colaboradores desarrollan el pensamiento crítico y heurístico como atributos de los perfiles (Capítulo IV, apartado 4.6).

### 5.2.3 Eje de gestión impacto en la sociedad

El eje de impacto en la sociedad es el eje con que el Modelo educativo ULSA busca trascender sus muros, a partir de los valores característicos del humanismo cristiano y de los conocimientos propios de las disciplinas y profesiones desarrollados al interior de la institución, en congruencia con su propuesta formativa para, por una parte, transferirlos a los contextos local y global e influir en los cambios social, cultural, político, económico, laboral, entre otros; esto, con la finalidad de mejorar la vida de las personas y, por otra, ayudar a que tanto el estudiante como el colaborador desarrollen nuevas capacidades y adquieran nuevos valores.

Por impacto en la sociedad entendemos la influencia de todas aquellas acciones que, inspiradas en el humanismo cristiano, realizan los miembros de la comunidad universitaria en cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad y que generan un beneficio directo en actores o grupos sociales concretos, con el fin de enriquecer los bienes culturales de la sociedad, trascender lo institucional, tener una presencia proactiva en el entorno (local y global) hacia la reducción de inequidades sociales. Este eje se articula por las diferentes dimensiones de la concepción de la formación integral de la ULSA, y responde de manera directa a la misión institucional. El impacto en la sociedad se expresa cuando la institución adopta una postura clara y se manifiesta con acciones ante las demandas y movimientos sociales, políticos, culturales, religiosos, etc., así como cuando a través de la formación profesional y de la conciencia social los miembros de la comunidad universitaria comprenden mejor el entorno local y global y asumen un compromiso con estos desde su propia formación universitaria. De esta manera la Universidad La Salle cumple con su responsabilidad social, en tanto institución educativa inspirada en el humanismo cristiano y como entidad lasallista.

---

<sup>33</sup> Los ámbitos de impactos visualizados son: a) diagnósticos, evaluaciones internas; b) estudios y reflexiones sobre identidad propia; c) impulso al trabajo académico en la ULSA; d) vinculación con otros niveles educativos u otras IES, SEULSA, etc.; e) participación en productos de las redes académicas; f) objetos de estudio con relevancia social y liderazgo en estos ámbitos.

### 5.2.3.1 Componentes del eje de impacto en la sociedad

El eje de impacto en la sociedad da coherencia y armonía a los programas, normas, procedimientos y políticas de la ULSA, debido a que es el que marca la intencionalidad y la operatividad que deben tener a partir de la propia misión institucional y de su ideario. Los componentes que constituyen este eje son: postura crítica constructiva; pluralidad en dimensiones de formación integral; consistencia, eficiencia y relevancia formativas en los programas de impacto en la sociedad; responsabilidad social; persona actuante como primera beneficiaria; respuesta oportuna a necesidades sociales de diversa índole.



Gráfico 12. Componentes del eje impacto en la sociedad.  
Creación de los autores.

**Postura crítica constructiva.** Se refiere a que los programas de la oferta educativa propician el análisis de las necesidades, los conflictos, los cambios y circunstancias para comprenderlos y para, desde lo ético, disciplinar, social, político, cultural, etc., proponer alternativas que contribuyan a la solución y mejora de la vida de las personas hacia una sociedad más justa, equitativa y pacífica. Para ello recurre a programas que favorecen el análisis e innovación contextualizados, lo cual se traduce en que los estudiantes y colaboradores realicen actividades que los lleven a asumir una postura razonada y bien fundamentada sobre algún tema o aspecto de las diversas situaciones presentadas en los ambientes de aprendizaje, para que como es-

tudiantes, colaboradores y futuros profesionales mantengan un compromiso social para estar dispuestos a continuar haciendo realidad el ideario y misión de la universidad.

Este componente se enriquece con acciones de interculturalidad y programas de movilidad nacional e internacional, que potencian el conocimiento y vivencia de culturas distintas, la tolerancia y respeto a las diferencias, la valoración de la propia cultura y raíces, el diálogo incluyente.

**Pluralidad en dimensiones de formación integral.** La pluralidad tiene como finalidades mantener la apertura de la institución a las diversas maneras de entender el mundo, a las diferentes posturas frente a los fenómenos de la vida humana, el enriquecimiento de los programas, fortalecer la postura crítica de la comunidad universitaria, valorar los principios, valores y raíces de cada uno de los participantes.

Esta pluralidad sirve de cimiento para que todos los programas, proyectos y acciones que se desarrollan en la ULSA estén pensados y diseñados para impactar eficientemente en la sociedad, atendiendo por lo menos una de las dimensiones de la persona (física, intelectual, espiritual, social o cultural), ofreciendo nuevas alternativas al sector social en el que se interviene directamente, ya sea mediante la generación y transmisión del conocimiento, ya sea por el desarrollo tecnológico, o bien por actividades sociales, culturales, deportivas, búsqueda de sentido de vida, entre otras; todas deben estar acordes a las políticas, normas y procedimientos institucionales vigentes. De esta manera la Universidad La Salle cumple con dos de sus responsabilidades: formar a los miembros de la comunidad universitaria desde una perspectiva integral e influir en el entorno local y global para su transformación.

**Programas de impacto en la sociedad con consistencia, eficiencia y relevancia formativas.** Se refiere a que al diseñar programas, estos atiendan necesidades, resuelvan problemas, aporten nuevos conocimientos, creen nuevos productos, etc., a favor de la sociedad, puesto que la universidad es una institución que está llamada a proyectarse en el entorno local y global.

Los programas de impacto en la sociedad están acordes con la misión y visión de la ULSA, alineados a las políticas institucionales y a las curriculares, atienden las necesidades de la sociedad siempre teniendo en cuenta que el centro del quehacer de la ULSA son el estudiante y el colaborador, tienen eficiencia al reconocimiento de las fortalezas de la institución, vía la articulación interna entre acciones, recursos, dependencias, políticas, personas, etc. La consistencia exige unidad de criterios de diseño, de implementación y de evaluación de las acciones y programas, además de una permanencia en la intencionalidad señalada.

Los programas de impacto en la sociedad tienen además la clara intención de que la experiencia que adquieran los participantes sea significativa, tanto en el ámbito personal como en el profesional-disciplinar, promoviendo los valores propios del humanismo cristiano.

Lo anterior ayuda a que la Universidad La Salle adquiera cada vez mayor reconocimiento social tanto en el nivel nacional como internacional.

**Responsabilidad social.** Es el compromiso de la institución por formar y desarrollar la conciencia social de los integrantes de la comunidad universitaria, a través de las funciones sustantivas y del currículum vivido, las cuales se reflejan en programas y acciones permanentes a favor de la ecología, un actuar ético y legal tanto en lo profesional-disciplinar, lo laboral, como en lo personal, un uso responsable de los recursos (económicos, financieros, materiales, naturales) así como la integración armónica y comprometida de la ULSA y sus integrantes con su contexto.

Los programas educativos son espacios donde se fomenta la reflexión profunda, el pensamiento crítico-propositivo, la vivencia trascendente y acciones concretas hacia la construcción del bien común.

**Persona actuante como primer beneficiaria.** Se refiere a que la ULSA, al tener como centro de su quehacer al estudiante y al colaborador, procura que todos los programas y acciones que se desarrollan en torno al impacto en la sociedad mejoren la vida de la persona que participa en ellos. La ULSA está consciente de que al momento en que los miembros de la comunidad universitaria participan en actividades y programas de diversa índole, los primeros beneficiarios de la acción son precisamente ellos. Este beneficio se da gracias a que los programas educativos son espacios de crecimiento personal al generar reflexión, encuentro con uno mismo, con los semejantes, con la naturaleza, con manifestaciones culturales diversas y al confrontarse con realidades diferentes a la suya.

**Respuesta oportuna a necesidades de diversa índole de la sociedad.** Este componente se refiere a que la universidad está atenta a las necesidades y demandas de la sociedad para analizarlas, evaluarlas y asumir un compromiso acorde con sus propias capacidades, con el objetivo de dar respuesta oportuna, pertinente y cierta a aquellas situaciones en las que ella misma puede verdaderamente atender. De esta manera se posibilita el cumplimiento cabal de su compromiso con la sociedad, pues no genera expectativas ni compromisos a los que no podrá responder y, a la vez, evita tener actividades duplicadas que no tengan un impacto efectivo.

#### 5.2.3.2 Escenarios del eje de impacto en la sociedad

Los escenarios en el aspecto impacto en la sociedad en los próximos 25 años son:

1. Las dependencias de la Universidad realizan acciones, proponen alternativas que contribuyen a la solución y mejora de la vida de las personas, desde las diferentes dimensiones del ser humano.
2. Los programas, proyectos y acciones de impacto en la sociedad que se desarrollan en la ULSA, están diseñados desde los ámbitos didáctico, social (disciplinar, cultural, existencial, espiritual entre otros) y administrativo en consonancia con la política institucional.
3. La ULSA propicia interna y externamente un diálogo abierto y propositivo desde diversas posturas en torno a acontecimientos humanos y fenómenos naturales y sociales.
4. La universidad está atenta a las necesidades y demandas de la sociedad, para analizarlas, evaluarlas y asumir un compromiso acorde con sus propias capacidades desde la responsabilidad social como IES lasallista.

## 5.2.4 Eje de gestión integración de la comunidad

El Modelo educativo ULSA da importancia a la integración de la comunidad como la posibilidad de crear y consolidar vínculos, entre todos los integrantes de la Universidad La Salle, en torno al quehacer institucional: la formación de personas y profesionales. El eje de la integración de la comunidad brinda a la institución herramientas para la renovación y consolidación del espíritu comunitario lasallista.

En el presente documento entendemos por gestión de la integración de la comunidad a los procesos de relaciones e interacciones establecidas entre sujetos y dependencias universitarias, que van conformando la cultura y el clima institucional como resultado de acciones intencionadas y no intencionadas, los cuales favorecen la constitución de comunidades incluyentes en la Universidad y la articulación entre ellas, aceptando la diversidad como riqueza.

Se parte de dos principios: el primero sostiene que la ULSA es una gran comunidad, constituida por pequeñas comunidades abiertas, plurales, con temporalidades diversas, cuyas acciones aportan al quehacer institucional, dentro de un marco de respeto y cuidado al otro. Estas comunidades viven el valor de la fraternidad, propio del lasallismo. El segundo se refiere al ambiente construido en cada una de las comunidades, cuyas herramientas centrales son el diálogo, las tareas a realizar, de acuerdo a las funciones específicas de sus integrantes, y el respeto a la normatividad; propicia generar la cultura de la legalidad, desarrollar capacidades y valores en las personas y la armonía institucional. Como tal, este ambiente nunca está dado sino que requiere crearse cotidianamente con las personas concretas que en ese tiempo están presentes. Estar en la institución, trabajar o estudiar en ella conlleva a una colectividad y solamente en cuanto esta, los integrantes incluyen en sus anhelos y en sus actos lo deseable para todos (Villoro, 1999), priorizando el bien común sobre el bien individual; sin menoscarlo este, se crea una comunidad.

### 5.2.4.1 Componentes del eje de la integración de la comunidad

En la ULSA, el eje de la integración de la comunidad lo forman varios componentes que propician relaciones interpersonales justas, equitativas, pacíficas, orientadas hacia los perfiles de egreso de los estudiantes y de los colaboradores, a través de la coherencia, eficacia de políticas, normas y procesos institucionales.

La integración de la comunidad, al igual que los demás ejes, tiene la identidad institucional en cada uno de sus componentes; así fomenta el sello institucional en cada una de las acciones.

Los componentes del eje de gestión de la integración de la comunidad son: significación y resignificación conjunta de la Misión institucional; trabajo colaborativo inter e intradependencias; convivencia inclusiva; resolución pacífica de conflictos; articulación de la perspectiva humanista cristiana de la ULSA con los programas y acciones educativas.





Gráfico 13. Componentes del eje integración de la comunidad.  
Creación de los autores.

Cada componente aporta para alcanzar, desde la integración de la comunidad en la ULSA, la finalidad del lasallismo y de la misión propia de la universidad.

**Significación y resignificación conjunta de la Misión institucional.** Esta Misión institucional, entendida como la formación de profesionales desde un enfoque de la formación integral de la persona, posibilita la consecución de impactos orientados a la transformación de la sociedad, hacia una más justa, equitativa y pacífica, compromiso que es asumido por todos y cada uno, desde su ser de persona y su función específica, aportando mediante la participación proactiva elementos para su construcción continua.

Para impulsar la misión institucional en la ULSA, hay un grupo esencial: la comunidad de Hermanos Lasallistas que, junto con colaboradores identificados y comprometidos con ella, son garantes del cumplimiento de la misión, que logran a través de la organización de momentos privilegiados, como son: encuentros con estudiantes, con colaboradores, festejos institucionales, eucaristías, comités y consejos.

Para ello, se reconoce que la comunidad que nos convoca, de la cual formamos parte, es la Universidad La Salle, y que cada dependencia es una fracción de la misma, cuyo actuar constituye un vector concurrente hacia el logro de la misión institucional.

**Trabajo colaborativo inter e intradependencias.** Este trabajo tiende a la identificación y desarrollo de proyectos formativos comunes consensuados, ya sea entre diferentes

dependencias de la universidad, o en el seno de cada una de ellas o en diferentes estamentos y al interior de los mismos; cobra especial relevancia la relación docentes y estudiantes. Este trabajo facilita el logro de dos propósitos diferentes y complementarios: el trabajo sinérgico en las dependencias con una mayor eficiencia a largo plazo y un ambiente más armónico en las mismas o entre sujetos del mismo estamento; y la formación de colaboradores y estudiantes tanto en capacidades interpersonales sociales como en otras relacionadas directamente con la misión de los grupos.

En la base del trabajo colaborativo, están el conocimiento mutuo de las áreas que componen la universidad y el reconocimiento de sus aportes en pos del logro de metas comunes, relacionadas con la identidad institucional, las funciones sustantivas y la adjetiva de la ULSA.

**Convivencia inclusiva.** Esta cualidad de la convivencia se orienta a fortalecer la identidad, a través del reconocimiento, respeto y aprecio por la diversidad de las personas y grupos, así como la pertenencia a distintas comunidades enclavadas en la comunidad de la ULSA; tiende a la generación y consolidación de un clima institucional de aprendizaje, solidaridad, armonía y buen servicio entre todos los integrantes de la misma. Además, fortalece la coherencia institucional al concretar la fraternidad como valor vivido en las acciones cotidianas, presente en la filosofía de la ULSA.

La inclusión convoca al derecho a la educación de todo ser humano, a la visualización y erradicación de los mecanismos de discriminación y de exclusión de todo tipo, fomentadas tanto por el contexto socio histórico de los sujetos como por las dinámicas institucionales, los cuales atentan contra la dignidad de la persona y la finalidad institucional.

**Resolución pacífica de conflictos.** Este componente reconoce que los conflictos de orden interpersonal forman parte de las interacciones humanas, que en el convivir hay disensos y posiciones subversivas, pero enfatiza la cualidad en su resolución, partiendo del diálogo, de la escucha atenta, del respeto entre las partes, reconocimiento de derechos y obligaciones y de la reparación de la falta. Este componente es central, en cuanto que favorece el desarrollo de ambientes armónicos entre y dentro de los diferentes estamentos y comunidades internas, brindando respuestas prontas y claras a las discrepancias. Promueve la resiliencia de la persona y de los grupos, así como la generación de un Estado de Derecho.

**Articulación de la perspectiva humanista cristiana de la ULSA con los programas y acciones educativas.** Este componente remarca una característica esencial de todos los programas y acciones realizados desde este eje: la centralidad de la persona, en cuanto ser único, irrepetible y diverso en vinculación con los otros, que también son personas. Esta centralidad nos abre a la pluralidad y a la necesidad de contar con cauces institucionales establecidos que permitan su expresión y su presencia dentro del marco de los derechos humanos.

Además fortalece la coherencia institucional al concretar el humanismo cristiano de corte lasallista, presente en la filosofía en múltiples acciones cotidianas. Con ello atiende de manera frontal el cumplimiento de nuestra función sustantiva de identidad.

#### 5.2.4.2 Escenarios del eje de la integración de la comunidad

Los escenarios en el aspecto integración de la comunidad, en los próximos 25 años, son:

- Consolidación de diferentes políticas y estrategias en pos de la convivencia inclusiva y de la resolución pacífica de conflictos.
- Relación entre los distintos estamentos y comunidades con sustento en los derechos humanos.
- El trabajo colaborativo es una forma de operar de las diferentes comunidades que integran la comunidad universitaria.

#### 5.2.5 Eje de gestión permanencia y desarrollo

El eje de gestión, permanencia y desarrollo integra a los tres principales participantes del quehacer educativo en ULSA: colaboradores, estudiantes y egresados.

Se entiende por permanencia y desarrollo el diseño y gestión de la estructura organizativa, así como de los programas que favorecen el crecimiento personal, laboral y profesional de los colaboradores; la integración y estabilidad de los estudiantes en la vida universitaria y el acompañamiento humano y profesional a los egresados; pretenden la generación de un clima institucional que brinde confianza, deseos de pertenecer o seguir perteneciendo a la comunidad ULSA, desde los diferentes ámbitos donde cada persona se desenvuelve. La permanencia y desarrollo de colaboradores, estudiantes y egresados se realiza cuando están convencidos que la ULSA les sigue aportando elementos profesionales, laborales, personales y espirituales, según el caso, que les hace alcanzar madurez como personas y profesionales.

##### 5.2.5.1 Componentes del eje de gestión de la permanencia y desarrollo

El eje de gestión permanencia y desarrollo integra a la estructura organizacional, los colaboradores, estudiantes y egresados en un mismo espíritu de superación personal, profesional y de compromiso con la sociedad, que les permite identificarse con la Misión de la ULSA. Los componentes que integran el presente eje y permiten su realización, son los siguientes: proyección personal, profesional y laboral; profesionalismo en los procesos administrativos y laborales; afinidad con la identidad institucional, y compromiso explícito con la Misión Lasallista.

Los componentes se clasifican en dos grandes dimensiones: en primer término el crecimiento y desarrollo personal, profesional y laboral con propuestas que brindan espacios de capacitación, confianza y estabilidad, al estar apegadas a la normatividad institucional y laboral; la segunda dimensión es más de tipo emocional y espiritual que lleva a asumir un compromiso personal, al buscar ser testigo y trabajar por hacer realidad los valores lasallistas de fe, fraternidad, servicio, y promoción de la justicia y la paz.



Gráfico 14. Componentes del eje permanencia y desarrollo.  
Creación de los autores.

**Proyección personal, profesional y laboral.** Se desarrolla en tres niveles: el primero es el nivel de colaboradores en la ULSA, a quienes después de cumplir los requisitos y perfil del puesto, firman su contrato según las condiciones propias del caso, que están estipuladas en la normatividad oficial y de la ULSA. La universidad brinda a su personal las posibilidades de hacer su plan de vida y carrera con capacitación profesional, posibilidades de cambiar de puesto, según los requerimientos institucionales y las capacidades de los candidatos (académicas, profesionales e identificación con la Misión Lasallista); con la confianza de que la ULSA se apegará a las disposiciones legales en los casos de retiro voluntario o separación. La buena relación del sindicato con la ULSA se basa en la legalidad y buena voluntad de ambas partes, en la búsqueda del mejor servicio para los colaboradores y estudiantes.

El buen trato entre colaboradores, especialmente cuando hay diferencia de estamento y los estudiantes, genera un clima y cultura institucional de respeto, de apoyo en las diferentes unidades académicas o dependencias, de buen servicio a los estudiantes, los egresados y personas externas. Esto se posibilita, a través de una estructura organizacional más colegiada, tendiente a la horizontalidad, que propicie transparencia en las relaciones laborales y personales, lo cual genera un ambiente de justicia, equidad y paz.

El segundo nivel es el de los estudiantes, a quienes con la normatividad actualizada y pertinente se les permite realizar y completar sus estudios, de tal manera que puedan desarrollar, en la medida de sus posibilidades, intereses y capacidades, el perfil general de egreso propuesto

por la ULSA. Para alcanzar dicho perfil los estudiantes tienen espacios de desarrollo académico, físico y cultural, crecimiento espiritual, contacto con diversos sectores de la sociedad, encuentro con el campo laboral; con sus autoridades y docentes mantienen espacios de diálogo, escucha y expresión de sus inquietudes personales y profesionales, que les motivan a ser personas comprometidas con su sociedad y profesionales éticos.

El tercer nivel es el de los egresados, al considerarlos como las personas formadas en el espíritu lasallista, que participan en la construcción de una mejor sociedad. La ULSA mantiene sus puertas abiertas bajo el lema de permanecer unidos, “*Indivisa Manent*”, y así juntos y por asociación, genera mayores posibilidades de alcanzar una transformación social que beneficie a las personas y grupos más desfavorecidos. Los recursos y el apoyo que la ULSA brinda a los egresados mantienen el lazo de unión entre generaciones, una oportunidad de servir.<sup>34</sup> Los egresados retribuyen a la universidad.<sup>35</sup>

De la proyección personal, profesional y laboral de los colaboradores, estudiantes y egresados se integran los elementos educativos destacados, que servirán de base para la promoción de la ULSA en la sociedad.

**Profesionalismo en los procesos administrativos y laborales.** Se hace manifiesto, principalmente en dos aspectos: el primero al contar con las condiciones organizativas<sup>36</sup> adecuadas, en las unidades académicas o dependencias, y el segundo por el desempeño profesional que tienen los colaboradores en la ULSA en el proceso educativo.

Para establecer las condiciones organizativas comunes y específicas, necesarias a las unidades académicas o dependencias, se requiere tener como referente la finalidad de la misión de la ULSA, con respecto a sus estudiantes (la formación humana, cristiana y profesional, así como la consecución de las funciones sustantivas propias de las IES) para posteriormente adecuar las estructuras y puestos. La acción de revisar y reestructurar la organización es tarea compleja que demanda una constante y sistemática valoración, ya sea por el número de colaboradores, como de sus funciones, y las respuestas que como institución está brindando a la sociedad. El número de colaboradores varía de acuerdo a distintos criterios, como son la cantidad de estudiantes a su cargo, la complejidad de las funciones, el valor estratégico o coyuntural, la relevancia para la Misión institucional, la naturaleza de los programas y niveles de estudio que opera la unidad académica.

<sup>34</sup> Entre ellos se encuentran: una comunidad de referencia, espacios físicos y virtuales, vinculación con empresas y sector público, bolsa de trabajo, publicaciones, incubadora de negocios, redes de emprendedores, eventos institucionales, actividades de voluntariado, de formación profesional, humana o espiritual.

<sup>35</sup> Orientación a los estudiantes, sea que cursen su carrera o que egresan, gestiones políticas para el bien de la educación o de los estudiantes en general, son un referente social para la evaluación institucional, consultores de los nuevos programas, consejeros en proyectos o comités institucionales, como donadores de equipo o becas para estudiantes que requieran apoyo económico, entre otros aspectos.

<sup>36</sup> En los centros escolares, al igual que en otras organizaciones, existen un conjunto de elementos: equipos, cargos, servicios, órganos de gobierno, etc., cuyo funcionamiento conviene regular y articular adecuadamente. La estructura es, pues, el conjunto de esos elementos y sus interrelaciones. Es el dispositivo operativo de que las organizaciones se dotan para tratar de conseguir sus propósitos (Antúñez, 1998: 113).

Respecto al profesionalismo de los colaboradores, este es acorde al pensamiento educativo de De La Salle, al comprometerse con los estudiantes y la universidad, a través de la labor que les corresponde; de esa manera brindan a los egresados y estudiantes ejemplo de ser profesionales en su desempeño laboral. Para ello el personal en ULSA se integra a la cultura de la evaluación, situación que le permite recibir y generar información pertinente y confiable, con el fin de detectar y fortalecer los aspectos que aportan a la institución, atender las áreas de oportunidad, prevenir, solucionar problemas y subsanar insuficiencias.

Adquiere especial relevancia la selección del personal y de las autoridades, de acuerdo con los perfiles correspondientes, así como el otorgamiento de responsabilidades por sus capacidades e identificación con el lasallismo, más que por afinidad personal.

Los colaboradores brindan el servicio que les compete con respuestas eficaces, oportunas y cordiales. Al tener actualizados y simplificados los procesos administrativos, los estudiantes y egresados obtienen una mejor atención, que favorece la generación de un clima institucional propicio que los acerque y vincule con su *alma mater*.

**Afinidad con la identidad institucional.** Lo integran los tres núcleos de la comunidad universitaria: colaboradores, estudiantes y egresados.

La afinidad con la identidad institucional, por parte de los colaboradores, consiste en tener una actitud de educador,<sup>37</sup> que se refleja en abrirse a las necesidades de los otros (sobre todo de los estudiantes), se sienten responsables, se asumen como ejemplos a seguir y se comprometen en la búsqueda de soluciones; ven a los estudiantes como personas que se encuentran en proceso de formación humana y profesional, de ahí el trato cuidadoso que ayuda desde su encargo laboral al proceso educativo de la ULSA. El colaborador se identifica con los valores promovidos en la universidad; estos dan consistencia a la identidad del educando y le permiten situarse en la sociedad de forma libre, responsable y creativa.

Además de los valores tradicionales del lasallismo, de fe, fraternidad y servicio, se añade el de promover la justicia y la paz, a través de las actitudes educativas honestas y equitativas de los colaboradores. Promover que los estudiantes sean buscadores de la verdad, desarrollen un pensamiento propio y se abran al Misterio de la vida con el compromiso de participar en la transformación de la sociedad, lo que es una responsabilidad ineludible del lasallismo (Botana, 2004).

Los estudiantes generan su identidad con la ULSA cuando establecen una relación con su *alma mater*, cuando ambas partes se asumen, sea como educando protagonista de su proceso de desarrollo integral o ejerciendo su función educativa tanto en lo profesional como en lo personal; brinda los elementos necesarios para que el estudiante se forme cabalmente y con satisfacción personal. El estudiante, por su parte, genera identidad con la ULSA cuando se siente acogido y reconocido en la misma, valora el aporte de la universidad en su proceso formativo y aporta proyectos e ideas en beneficio de la comunidad.

---

<sup>37</sup> La actitud de educador la asume todo el personal que labora en la universidad, independientemente de su nivel de responsabilidad.



Un aspecto fundamental es el trato digno, respetuoso por el que la comunidad universitaria hace sentir, a todos sus miembros, sujetos únicos y valiosos, capaces de ser profesionales exitosos en lo laboral, profesional-disciplinar y personal.

Con los egresados, la identidad lasallista se fortalece cuando comprenden que la propuesta educativa de la ULSA, que es donde se formaron, les abre posibilidades profesionales y laborales, de relación intrapersonales e interpersonales. Pero, sobre todo, cuando logran ubicar y encontrar sentido a su vida como personas, emprendedores, creadores, investigadores, formadores, etc. comprometidas con su trabajo, con compromiso social, sensibles a las necesidades de los más desvalidos, participan en la transformación de su entorno con un sentido ético.

**Compromiso explícito con la Misión Lasallista.** Este componente es un nivel superior, con respecto a la identidad institucional; este compromiso que puede surgir de manera indistinta entre colaboradores, estudiantes, egresados y simpatizantes de la obra. El compromiso explícito es la manifestación externa, con acciones concretas que se tienen, principalmente desde el ámbito de la educación, con los estudiantes de la ULSA, los jóvenes y la sociedad en general, que lleva a los involucrados a dar testimonio del amor de Dios en la comunidad universitaria, así como en su ámbito familiar y laboral.

#### 5.2.5.2 Escenarios del eje de la permanencia y desarrollo

Los escenarios en el aspecto permanencia y desarrollo, en los próximos 25 años, son:

1. La ULSA cuenta con una metodología propia para actualizar sistemática y periódicamente la estructura y organización de las unidades académicas y dependencias.
2. La ULSA acoge a colaboradores y estudiantes mediante procesos transparentes y sistemáticos.
3. Los colaboradores, estudiantes y egresados conocen y participan en el proyecto institucional de plan de vida y carrera, y en los proyectos específicos para los estudiantes y egresados.
4. El cierre de los ciclos laborales o académicos de los colaboradores y estudiantes se centran en el respeto, dignidad y legalidad del proceso.
5. La ULSA se identifica como institución cualificada por el profesionalismo de sus colaboradores y egresados.
6. Los colaboradores, estudiantes y egresados se desenvuelven en sus ámbitos personales y laborales, de acuerdo con su identidad institucional lasallista.
7. Los colaboradores, estudiantes, egresados y simpatizantes de la ULSA se comprometen de manera explícita en la permanencia de la Misión lasallista.

## 5.2.6 Eje de gestión soporte académico

La ULSA, a través de su Modelo educativo armoniza servicios, recursos e infraestructura, en torno a su quehacer institucional. Innovación, flexibilidad y pertinencia son conceptos clave para orientar la gestión del soporte académico, el cual debe contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad y promover el logro de la Misión Institucional.

La gestión de formación de los colaboradores, seguimiento a estudiantes, trabajo colegiado y vinculación, se acopla a procesos institucionales más amplios para dinamizar el Modelo educativo a través de la intervención especializada que ofrecen.

El soporte académico interviene de manera especializada en los procesos educativos, más allá de la mera función de apoyo o de instrumentación. Las tecnologías de información y comunicación, los convenios, los recursos didácticos y bibliográficos, constituyen unos medios indispensables, aunque por sí mismos no impulsan la formación de estudiantes y docentes, sino que aportan beneficios relevantes para el logro de los objetivos académicos y administrativos.

### 5.2.6.1 Componentes del eje de soporte académico

En la ULSA, el soporte académico se conforma de diversos componentes que impulsan la interacción de personas, recursos, espacios e infraestructura para la articulación de las funciones sustantivas. Es importante la convicción de todas las áreas que participan en el proceso de formación de los estudiantes y de los colaboradores, el apropiarse del compromiso de elevar la calidad académica, al asumirse como protagonistas de la escena educativa y reconocer el aporte de los sujetos e instancias.

Los componentes son: accesibilidad a recursos tecnológicos y de información a espacios e inmuebles; capacitación especializada en funciones de los colaboradores; atención formativa especializada a los estudiantes; colegialidad en el trabajo académico, pertinencia y oportunidad en articulación institucional, colaboración académica, vinculación universitaria.



Gráfico 15. Componentes del eje soporte académico. Creación de los autores.

### **Accesibilidad a recursos tecnológicos y de información, espacios e inmuebles.**

Accesibilidad es el concepto clave cuando se trata de la gestión de la información, por tanto, resulta fundamental que existan políticas explícitas de captura, procesamiento, sistematización, empleo y evaluación de información institucional. Alcanzar este objetivo permite, al mismo tiempo, cumplir con exigencias de acreditación.

La optimización de tiempos y recursos mejora los servicios de atención a estudiantes y colaboradores y facilita el resguardo y recuperación de información fidedigna, tanto académica como administrativa de la ULSA.

Actualmente, las redes constituyen un factor relevante en la organización social. Las universidades son grandes nodos que se conectan entre sí, a la vez que se expanden en microrredes hacia su interior. Estas conexiones agilizan procesos y, ante todo, se crea una circulación de información sin precedentes. El universo de información al cual tenemos acceso en la actualidad implica un riesgo de pérdida y difusión de la misma. Por tanto, cobra un gran valor la sistematización y categorización de los datos, tanto en el nivel intrainstitucional como interinstitucional.

La biblioteca es un espacio académico que permite el acceso al conocimiento científico, tecnológico y humanista, de ahí la importancia de la constante actualización del acervo y de los medios para acceder al mismo. Es el lugar destinado al resguardo de los acervos bibliográficos, hemerográficos, fílmicos, documentales, entre otros. Desde su operación administrativa organiza y da seguimiento al funcionamiento de las bases de datos y otros contenidos digitales, orientados a favorecer el aprendizaje de los estudiantes y la formación permanente de los colaboradores y público en general.

Los recursos tecnológicos y el material didáctico son instrumentos básicos de trabajo para los docentes con los cuales favorecen el aprendizaje de los estudiantes; de ahí que su accesibilidad constituye una prioridad para la ULSA, previa su valoración disciplinar y didáctica. El material didáctico constituye un campo amplio de desarrollo que posibilita la investigación e innovación del personal docente.

La ambientación y asignación ágil de espacios para el trabajo colegiado es fundamental para propiciar procesos educativos grupales multidisciplinarios, intra e interdependencias, en los que se pueden desarrollar acciones de diseño, evaluación, planeación, investigación, etc. El funcionamiento de la ULSA es complejo, puesto que las diferentes áreas y dependencias colaboran en equipos de trabajo orientados a la misión institucional.

### **Capacitación especializada en funciones de los colaboradores.**

Este rubro se enfoca en hacer más eficiente el capital humano en la utilización de los recursos y saberes de la ULSA, así como en fortalecer la expresión de los valores institucionales. De esta manera, se procura la formación permanente en varios niveles. Se promueve la mejora del desempeño de los colaboradores en las funciones descritas en los perfiles, desde el plano directivo hasta el operativo, siempre en prospectiva. Diagnosticar y acompañar permanentemente las necesidades de capacitación del personal permiten ofrecer una formación actualizada y pertinente vía cursos, participación en procesos grupales, programas formales y no formales, en foros externos, además del reconocimiento de la experiencia.

La ULSA promueve la constitución de grupos académicos de diversa índole en la perspectiva de consolidar su Claustro Académico y los Grupos Colegiados, que dinamizan la circulación de los conocimientos en la institución, el quehacer educativo, mediante la concertación, acuerdos, sinergias, etc. También desarrolla recursos y materiales didácticos que promueven el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

**Atención formativa especializada a los estudiantes.** Uno de los dos procesos centrales de la universidad es la atención y desarrollo de los estudiantes; de ahí la necesidad de impulsar y apoyar los procesos formativos desarrollados en las Unidades Académicas con personal especializado en sus diferentes ámbitos de participación.<sup>38</sup>

Las diferentes instancias que ofrecen programas y servicios formativos a los estudiantes se armonizan con esta visión y la traducen en diferentes actividades especializadas. Con lo que se pretende afianzar el principio de que los estudiantes se apropian de los valores si se viven en la institución, comenzando por los colaboradores.

La relevancia de la atención especializada se aprecia de manera tangible en el soporte que se da al reconocimiento de la dignidad y singularidad de la persona, los procesos de flexibilidad, de creación de ambientes de aprendizaje y la apropiación de valores.

**Colegialidad en el trabajo académico.** El trabajo colegiado tiene como base la agrupación de personal académico,<sup>39</sup> no solo de las facultades que participan en torno a un área disciplinaria común, a una situación de estudio específica, alrededor de proyectos y tareas comunes de diversa índole y de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas agrupaciones analizan, planifican, organizan, definen, ejecutan y evalúan acciones específicas para mejorar los sistemas, procesos y recursos implicados en la educación de los estudiantes, así como acordar propuestas para la promoción de la formación y desarrollo de los colaboradores.

El trabajo colegiado consolida el espíritu comunitario que caracteriza a la ULSA, puesto que los colaboradores en dichas agrupaciones participan con la convicción de que su labor nutre el desarrollo académico institucional y su conocimiento, su experiencia y talento son considerados como recursos indispensables para el logro de la Misión Institucional.

Dentro de la colegialidad destaca la actividad de las academias,<sup>40</sup> las cuales fortalecen las redes institucionales, el diálogo entre las diferentes agrupaciones y estructuras académicas, que redundan en el fortalecimiento de la generación, aplicación y difusión del conocimiento. También estrechan los lazos con otras instituciones, tanto nacionales como internacionales,

---

<sup>38</sup> Entre ellas se encuentran los procesos de orientación educativa, prevención asociada a la calidad de vida y al rendimiento académico, formación de líderes, formación para la investigación.

<sup>39</sup> Las figuras de colegialidad en el personal académico son diversas, como academias (en torno a una disciplina), cuerpos colegiados (multi o interdisciplinarios), grupos de investigación (en una línea de investigación), comisiones, equipos de trabajo entre otros.

<sup>40</sup> La academia se agrupa alrededor de una disciplina con la finalidad de preservar, generar y difundir conocimiento a través de la docencia, de la publicación científica, entre otros mecanismos.

pues la organización por especialidad facilita el diálogo interinstitucional, al poder compartir procesos y productos específicos, así como colaborar en la resolución de retos académicos comunes.

**Pertinencia y oportunidad en articulación institucional, colaboración académica, vinculación universitaria.** El Modelo educativo de la ULSA enfatiza la articulación hacia el interior de las unidades académicas, así como el enlace entre ellas. La formación del estudiante y el desarrollo de proyectos institucionales son responsabilidades comunitarias y son los grandes ejes de articulación, donde confluyen la razón de ser de todas las dependencias y hace eficiente los procesos internos académicos.

Una articulación oportuna y pertinente parte del reconocimiento de los saberes especializados y su puesta en común en torno a ejes dinamizadores, de tal manera que incrementa el capital cultural institucional como bien público.

La articulación interna genera fortalezas institucionales que posibilitan la participación y colaboración en proyectos institucionales hacia el exterior, desde diferentes ámbitos: índole académica (colaboración) y social (vinculación).

La colaboración, en tanto relación establecida con otra entidad educativa, tiene como finalidad contribuir a la formación de los estudiantes y colaboradores mediante la participación de integrantes de la comunidad de la ULSA en programas y proyectos de intercambio, investigación, docencia, difusión, etc. En otro plano, la colaboración se establece con asociaciones de corte educativo (ANUIES, FIMPES, UDUAL, CONACyT, AIUL, ILMES, AMIESIC, etc.) para enfrentar problemas comunes, desarrollar proyectos, fortalecer la presencia e influencia institucional en el sistema educativo.

La vinculación es fundamental para el Modelo educativo de la ULSA, partiendo de que el estudiante es uno de sus centros; la vinculación con empresas, organismos públicos y privados abre los escenarios para que los estudiantes puedan realizar prácticas profesionales, servicio social, voluntariado, entre otras, en las que podrán llevar a la acción los aprendizajes y autoevaluar su propio desempeño, con el apoyo de la retroalimentación recibida por parte de los responsables de las prácticas.

La colaboración y vinculación requieren de convenios formales que permitan consolidar el crecimiento y metas institucionales y, al mismo tiempo, influyan en áreas de crecimiento del país al ser referente en lo profesional-disciplinar, humano y social.

#### 5.2.6.2 Escenarios del eje de soporte académico

Los escenarios en el aspecto de soporte académicos en los próximos 25 años son:

- La ULSA cuenta con un sistema institucional eficaz de información.
- La ULSA provee de espacios, recursos, materiales didácticos y bibliográficos de manera eficiente y oportuna para los procesos educativos.
- La ULSA provee a los colaboradores programas de capacitación, acordes con sus funciones

y nuevos proyectos; en correspondencia, el colaborador procura su crecimiento personal y laboral a través de la oferta institucional o externa.

- La articulación, colaboración y vinculación institucional tienen como principio de funcionamiento la participación activa de los protagonistas de los procesos educativos.
- La ULSA tiene ordenada y sistematizada la información institucional para agilizar los procesos de acreditación.
- La ULSA cuenta con agrupaciones académicas de diversa índole de manera consolidada, en torno a sus propósitos particulares.
- La ULSA tiene presencia e impacto en redes nacionales e internacionales, académicas, sociales, empresariales y gubernamentales.

### 5.2.7 Eje de gestión soporte administrativo

El Modelo educativo ULSA reconoce la importancia que tiene la “función adjetiva” de la administración como un elemento relevante en la identidad institucional y en las funciones sustantivas de la universidad, pues brinda a la institución proyección, eficacia y eficiencia, tanto en los proyectos como en las relaciones entre diferentes unidades académicas y dependencias de esta.

Entendemos por soporte administrativo, la coordinación de esfuerzos del capital humano, así como de los recursos técnicos, tecnológicos, materiales y financieros que permiten realizar las funciones sustantivas de la ULSA. La mirada educativa desde el quehacer administrativo ilumina la prospectiva de las diversas áreas, la coordinación de acciones, de capital humano, de recursos técnicos y demás, en pos de alcanzar la misión institucional para de esa manera responder a los requerimientos legítimos que hoy la sociedad está solicitando a las IES. Esta visión exige optimizar y hacer un uso adecuado de los bienes inmuebles, el equipamiento, el capital financiero y los gastos indirectos que genera la universidad en su operación.

#### 5.2.7.1 Componentes del eje de soporte administrativo

Cualifican al soporte administrativo en la ULSA diversos componentes que le dan coherencia y solidez; se elaboran protocolos de trabajo y conforman sinergias, en una cultura de previsión, planeación y trabajo colaborativo y evaluación sistemática de todas las unidades académicas y dependencias de la universidad.

Al igual que los demás ejes, el soporte administrativo mantiene la identidad institucional en cada uno de sus componentes y se asegura de dar ese sello a todas sus acciones.

Integran el eje de soporte administrativo los componentes siguientes: actitud educativa, visión prospectiva, trabajo colaborativo-interdependencias; eficacia y eficiencia en el apoyo a los procesos académico-administrativos; y eficiencia en el aprovechamiento del capital humano, los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales.





Gráfico 16. Componentes del eje soporte administrativo.  
Creación de los autores.

Cada componente de este eje contribuye al logro de la finalidad del lasallismo y de la misión propia de la universidad.

**Actitud educativa.** La disposición y conocimiento de los colaboradores con respecto a la misión institucional, a los retos educativos que como las IES tiene la ULSA, al Modelo educativo, al proyecto académico, relevancia, sentido educativo de los planes, proyectos y acciones en pos del desarrollo humano y profesional, favorecen la eficiencia y eficacia de las distintas unidades académicas o dependencias administrativas.

Cada colaborador, desde sus propias funciones, es un educador.

**Visión prospectiva.** Es fundamental desde la parte administrativa porque proyecta escenarios que permiten anticipar y organizar el uso de los recursos de la ULSA y de esa manera atender las necesidades de forma pertinente para apoyar el crecimiento de la institución. La proyección desde diversos ámbitos (académico, financiero, tecnológico, infraestructura, entre otros) facilita organizar los proyectos y las acciones adecuadas para lograrlas con los recursos necesarios. Esto favorece el proyecto académico, la planeación institucional que orienta la planeación de las unidades académicas y dependencias hacia el logro de la misión propia de la ULSA.

**Trabajo colaborativo interdependencias.** En la Universidad La Salle se tiene conciencia de que todas las dependencias son educadoras y desde su ámbito aportan recursos que posibilitan el trabajo educativo de las demás. La mutua relación requiere el reconocimiento y

articulación de los microprocesos académicos y administrativos que llevan a cabo las diferentes unidades académicas o dependencias para fortalecer la labor educativa institucional.

**Eficiencia y eficacia en el apoyo a los procesos académico administrativos.** Estos procesos requieren que las diversas instancias de la ULSA tengan una visión clara de su papel y participen adecuadamente en el desarrollo de las funciones sustantivas y en la atención a estudiantes, docentes, unidades académicas, dependencias y vinculaciones con diversas instituciones. Al optimizar los procesos administrativos, el tiempo de respuesta a los requerimientos educativos se reduce y se cuida el de los estudiantes y colaboradores.

**Eficiencia en el aprovechamiento del capital humano, los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales.** La Universidad La Salle fundamenta su quehacer en el trabajo de los colaboradores, lo que la universidad tiene la responsabilidad de detectar, fortalecer y acrecentar los talentos personales y grupales.

Un aspecto fundamental de la parte administrativa es ayudar a que las diferentes unidades académicas o dependencias cuenten oportunamente y hagan uso ético de los recursos necesarios, cuidando de manera especial el tiempo, la calidad y suficiencia de ellos para el mejor desarrollo de las funciones sustantivas. Los recursos son asignados de acuerdo con criterios de jerarquía, según la Misión Institucional, necesidades y posibilidades de la universidad.

Los componentes del eje de apoyo administrativo tienen el compromiso de señalar la meta a donde la ULSA quiere (debe) llegar en un tiempo determinado; para conseguirlo, las unidades académicas y dependencias establecerán proyectos y programas específicos.

#### 5.2.7.2 Escenarios del eje de soporte administrativo

Los escenarios en el aspecto soporte administrativo, en los próximos 25, años son:

1. Los colaboradores tienen claridad de la Misión Institucional y comprensión del sentido educativo de planes, proyectos y acciones institucionales.
2. La ULSA y las unidades académicas y dependencias realizan proyecciones desde sus ámbitos y niveles que les permiten organizar, establecer y evaluar estrategias, y acciones adecuadas para así gestionar los recursos asignados.
3. Las unidades académicas y dependencias tienen relaciones sinérgicas, optimizan tiempo y recursos al establecer y realizar sus microprocesos.
4. Las unidades académicas y dependencias aprovechan responsablemente los recursos asignados a sus áreas.
5. Las autoridades correspondientes asignan los recursos institucionales buscando su óptimo aprovechamiento.



Gráfico 17. Elementos estructurantes, funciones sustantivas y los ejes de gestión. Creación de los autores.

**MODELO  
EDUCATIVO**

aprender, desarrollar y compartir

UNIVERSIDAD LA SALLE





## COMENTARIOS FINALES



**E**l documento con el diseño del Modelo educativo ULSA es motivo de alegría, a la vez suscita varias interrogantes. Es motivo de alegría porque su construcción requirió la participación de un buen número de colaboradores, se realizó al más puro estilo de De la Salle cuando elaboró la *Guía de las escuelas* al inicio del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas: *Esta Guía se ha redactado en forma de reglamento Solo después de numerosos intercambios con los Hermanos de este Instituto más veteranos y mejor capacitados para dar bien la clase* (SJBS, 1706: 11), la participación de la comunidad universitaria en su construcción ha sido imprescindible.

El lasallismo, desde hace más de trescientos años, ha tenido el cuidado de ordenar y replantear la organización de sus obras educativas. El presente documento Modelo educativo ULSA muestra el camino de su importante tarea de formar a las nuevas generaciones de personas, profesionales, ciudadanos del siglo XXI, con las características propias del lasallismo, y permite revisar el quehacer cotidiano de la universidad. La educación superior, en el nivel general, es sustento de esperanza en este mundo de grandes cambios y desigualdades económicas, sociales, culturales, al educar estudiantes y colaboradores en las distintas dimensiones de su ser, aportar valor a la sociedad por medio de sus egresados y generar alternativas de solución a las diversas problemáticas.

El presente documento es Solo el diseño de cómo la Universidad La Salle requiere hacer educación para la sociedad y los sujetos de nuestro tiempo. La gran interrogante es: ¿la comunidad universitaria romperá su techo actual y será capaz de construir colaborativamente respuestas académicas pertinentes y relevantes a las necesidades actuales? El Modelo educativo ULSA plantea posibilidades para innovar, desde diferentes ámbitos, su quehacer educativo; la comunidad universitaria ULSA ha demostrado proactividad en diversos momentos, al generar e implantar diversas acciones educativas, desde su fundación hasta el presente.

Para algunos integrantes de la comunidad las propuestas realizadas no son novedad porque han vivido su vocación de educador lasallista desde hace mucho tiempo con generosidad, entusiasmo, con la mira puesta en la formación de las personas; para otros, toda transformación genera temores o expectativas por la novedad y el movimiento acelerado con que se vive. Este mundo globalizado nos exige que cambiemos con mayor rapidez de la que quisiéramos.

La comunidad de la Universidad La Salle se ha caracterizado, desde su fundación, por su compromiso con sus estudiantes y con México, de ahí la confianza de que en un periodo menor a los 25 años, tiempo de vida previsto del presente documento, se alcanzarán los objetivos y metas propuestas en nuestro Modelo educativo ULSA.



- Acus Consultores (2011, 29 de julio). *Datos económicos y financieros: Resumen ejecutivo para toma de decisiones*. (3). Recuperado el 5 de mayo del 2011, de <http://www.acus.com.mx/reportes/resumen.pdf>
- Alejo Pérez, L. del C. y Gonzaga Lara Lemus, L. de (2011, enero-febrero). Oportunidades educativas en México: Equidad y educación superior. *Indivisa Manent: Siempre unidos, la revista para el ex alumno lasallista*, (11) pp.18-21. México: Universidad La Salle.
- Altbach, P. (2008). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. *La educación superior en el mundo 3: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*. Recuperado el 17 de marzo del 2011, de [http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7931/1/02%20\(5-14\).pdf](http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7931/1/02%20(5-14).pdf)
- Anaya Duarte, G. (2005). *Orientaciones sociales. Una guía para el trabajo universitario*. México: Lupus Magister.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2000). *La universidad latinoamericana del futuro. Tendencias, escenarios y alternativas* (Colección UDUAL 11). México: UDUAL.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2001). *La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas* (Colección UDUAL 11). *Organización de Estados Iberoamericanos: Para la educación la ciencia y la cultura*. Recuperado el 29 de abril del 2011, de <http://www.oei.es/salactsi/sutzarocena00.html>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [Página institucional]. (s.f.). Recuperado el 16 de Octubre del 2012, de <http://www.anuies.mx>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [Página institucional]. (s.f.). Consulta: instituciones que integran ANUIES. Recuperado el 23 de octubre del 2012, de <http://www.anuies.mx>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La educación superior en el Siglo XXI, líneas estratégicas de desarrollo: Una propuesta de la ANUIES*. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estrategicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/sXXI.pdf)
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *Programas Institucionales de Tutorías, una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior*. México: ANUIES.
- Asociación de Universidades Confiadas a la compañía de Jesús en América Latina. (2008). *Políticas e indicadores de responsabilidad social universitaria en AUSJAL: Documento base*. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://www.desarrolloeducativo.iteso.mx/info/DOCS%20SERVPROF/RESPONSABILIDAD-SOCIAL.pdf>

- Bachelard, G. (2007). *La formación del espíritu científico*. México: Siglo Veintiuno.
- Basave Fernández del Valle, A. (1983). *Ser y quehacer de la Universidad*. México: Promesa.
- Biggs, J. (2010). *Calidad del aprendizaje universitario* (Colección biblioteca de la educación superior). México: ANUIES; Madrid, España: Narcea.
- Cardoso Vargas, H. A. (2007, enero-junio). Del proyecto educativo al modelo pedagógico. *Odiseo, revista electrónica de pedagogía*. (8). Recuperado el 28 de enero del 2011, de <http://www.odiseo.com.mx/2007/01/print/cardoso-proyecto.pdf>
- Castellanos Guzmán, A. M. (2012). *Educación para la interculturalidad*. México: Ediciones La Salle.
- Cazés Menche, D., Ibarra Colado E. y Porter Galetar, L. (Coordinadores). (2000). *Encuentro de Especialistas en Educación Superior Reconociendo a la universidad, sus transformaciones y su porvenir: Tomo IV. La universidad y sus modos de conocimiento: Retos del porvenir* (Colección: Educación Superior). México: UNAM.
- Cendejas Huerta, S. y Rico Mora, N. (1978). *Sobre la universidad: interrogantes con respuestas*. México: Centro de Estudios de Libre Discusión.
- Conferencia del Episcopado Mexicano. (2011). *La nueva evangelización para la transmisión de la fe cristiana*. Investigación presentada en XIII Asamblea general ordinaria del sínodo de los obispos.
- Conferencia del Episcopado Mexicano. (2012). *Educación para una nueva sociedad: Reflexiones y orientaciones sobre la educación en México*.
- Craig J., F. (2006). *Reflexiones sobre la educación superior lasallista*. Estados Unidos: Publicación de Saint Mary's Press.
- Cullen, C. A. (1997). *Crítica de las razones de educar: Temas de filosofía de la educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI (1996). *La Educación encierra un tesoro*. México: Ediciones UNESCO.
- Concilio Vaticano II (1965). *Gaudium et Spes: Constitución pastoral sobre la iglesia en el mundo contemporáneo*. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html)
- Corzo Sánchez, J. A. (2010, enero-diciembre). La creatividad e innovación educativa: Una mirada desde la gestión universitaria, la formación profesional, el contexto, la ética y los valores. *Diálogo de saberes: Revista cuatrimestral* 3(7/8/9), pp. 241-257. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://dialogosaberes.ubv.edu.ve/Descargar/articulo/172/RDS%20N%C2%BA%207%208%209%2001%20de%20agosto.pdf>
- Domínguez Yáñez, G. (2010). *Características económicas, políticas y sociales del capitalismo mundial* [apuntes].
- Duarte D, J. (2003). Ambientes de aprendizaje: Una aproximación conceptual. *Estudios pedagógicos*. (29). Recuperado el 10 de mayo del 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=173514130007>
- European Economic Community. (1985). On specific community action to combat poverty. Do-

- cument presented en Council Decision of 19 December 1984 (85/8/EEC). *Official Journal of the European Economic Community*.2(24) p. 55. Brussels: EEC.
- Escobar Delgadillo, J. L. y Jiménez Rivera, J. S. (2009). *Urbanismo y sustentabilidad: estado actual del desarrollo urbano de la ZMVM*. *Revista Digital Universitaria*. 10(7). Recuperado el 5 de mayo del 2011, de <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num7/art40/int40.htm#a>
- Episcopado Latinoamericano y del Caribe (2008) *Aparecida. Documento conclusivo*. V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe. México, Pneuma ediciones
- Estévez García, J. y Pérez García, F. y M. J. (2007). *Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México*. México: ANUIES.
- Iglesia Católica. Papa [Juan Pablo II]. (1990). *Constitución apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas* (Cuadernos de formación de maestros; I). México: Librería Parroquial de Clavería.
- Fainholc, B. (1998). *Nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza*. Argentina: AIQUE Grupo Editor.
- Fierro C. (2008). Comunidad Educativa, un proceso de formación para la responsabilidad. En C. Hirmas, y D. Eroles, *Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz: Lecciones desde la práctica educativa innovadora en América Latina* (pp. 255-280). Santiago, Chile: UNESCO-Red INNOVEMOS. Recuperado el 22 de octubre del 2012, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162184s.pdf>
- Fierro, C. y Fortoul, B. (2010). Guía de profundización para el análisis de prácticas de aprendizaje y convivencia democrática. *Documento de trabajo del proyecto: Escuelas que construyen contextos para el aprendizaje y la convivencia democrática*. Recuperado el 20 de agosto de 2012, <http://www.convivenciaescolar.net/wp/>
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior [Página institucional]. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://www.fimpes.org.mx>
- Flores Bernal, J. C., Vargas Aguilar, J. A. Dr., Contreras Contreras, E. Pbro, Pirrón Robles Tor, C. F. Fr., Corres Cadavieco, C. Pbro, Ríos Esquivel, M., Profa. Fournoul Ollivier, M. B. Dra. (2011). *Dimensión: Cuadernos de impulso y pensamiento de la Universidad La Salle: Formación de una espiritualidad en los jóvenes lasallistas*, (Vol. 2). México: Universidad La Salle.
- Flórez Ochoa, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Flórez Ochoa, R. (1999). *Evaluación pedagógica y cognición*. Colombia: Mc Graw Hill.
- García Aretio, L. (2001). *La educación a distancia: De la teoría a la práctica*. Barcelona: Ariel.
- Gardner, H. (1987). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowontg, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento* (Colección Educación y conocimiento). Barcelona: Pomares.
- Gil, P. M. (1994). *Tres siglos de identidad Lasallista: la relación misión-espiritualidad a lo largo de la historia FSC*. Roma: Maison Généralice FSC.
- Glazman Nowalski, R. (2000). Autonomía del conocimiento y evaluación. En D. Cazés Menche, E. Ibarra Colado y L. Porter Galetar (Coordinadores). *Encuentro de especialistas en*

- educación superior reconociendo a la universidad, sus transformaciones y su porvenir, Tomo III Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas* (Colección: Educación Superior). México: Centro de investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM.
- Glazman, R. e Ibarrola de Solís, M. de (1980). *Diseño de planes de estudio*. México: UNAM.
- Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2000). *44° Capítulo general*. Roma, Italia: Consejo General.
- Hermanos de las Escuelas Cristianas. (1993). *Regla de los Hermanos de las Escuelas Cristianas*. Roma, Italia: Instituto Salesiano Pio XI.
- Hernández Rojas, G. (2002). *Paradigmas en psicología de la educación*. México: Paidós educador.
- Hierro, G. (1990). *Naturaleza y fines de la educación superior*. México: UNAM-ANUIES.
- Huerta Amezola, J. y Pérez García, I. (2002). *Influencia de algunos modelos universitarios en la Universidad de Guadalajara*. México: UDUAL-UNAM.
- Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2010). *Boletín FSC: Centros Lasalianos de educación superior* (252). Roma.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2011: Cuestionario básico*. Recuperado el 11 de mayo del 2011, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27302&s=est>
- La Salle de, J. B. (1970). *Meditaciones*. Madrid, España: Bruño.
- Manabu, S (2008). Filosofía de la renovación de la escuela: Visión, principios y sistema de actividades de la escuela como una comunidad para el aprendizaje. Conferencia presentada en el *II Simposio sobre Cambios Educativos en México y el Japón*. México, CINVESTAV-El Colegio de México.
- Martín, E. y Coll, C. (2003). *Aprender contenidos, desarrollar capacidades: Intenciones educativas y planificación de la enseñanza*. Barcelona: Edebé.
- Martínez, B. J. (1992). *Proyectos curriculares y práctica docente*. España: Díada.
- Meirieu, P. (2001). *La opción de educar-ética y pedagogía*. Barcelona: Octaedro.
- Morales, A. (2000). *El hombre interior-según San Juan Bautista De La Salle*. México: Edición Distrito México Sur.
- Morales, A. (2001). *Pedagogía Lasallista-Asociados para una propuesta educativa liberadora*. Perú: Edición Distrito Lasallista de Perú.
- Münch, L. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Muñoz Batista, J. (1994). *Hoy. De La Salle*. México: Universidad La Salle.
- Muñoz Izquierdo, C. (2009). *¿Cómo puede la educación contribuir a la movilidad social?: Resultados de cuatro décadas de investigación sobre la calidad y los efectos socioeconómicos de la educación (1968-2008)*. México: UIA.
- Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010, 30 de mayo al 1 de junio). *La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir*. Recuperado el 20 de abril del 2011, de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/39710/100604\\_2010-114-SES.33-3\\_La\\_hora\\_de\\_la\\_igualdad\\_doc\\_completo.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/39710/100604_2010-114-SES.33-3_La_hora_de_la_igualdad_doc_completo.pdf)
- Nguyen, F.T. (2006). *Identidad de las Universidades Lasallistas en el siglo XXI-Documento de investigación analítica*. Filadelfia: Universidad La Salle-Filadelfia.
- Núñez, J. C. (2006). El aprendizaje autorregulado como medio y meta de la educación. *Papeles*

- de *Psicología*. 27(3). Recuperado el 29 de enero del 2011, de <http://www.cop.es/papeles>
- Olmeda García, M. del P. (2002). Un marco prospectivo para la educación superior. En D. Piñera Ramírez (Coordinador), *La educación superior en el proceso histórico de México, Tomo III. Cuestiones esenciales y prospectiva del siglo XXI* (pp. 597-606.). Mexicali: UABC-SEP-ANUIES.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (1990). *Declaración Mundial sobre la educación para todos*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (1998, 9 de octubre). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. México: OCDE.
- Paredes Castillo, F.A (2010). *La zona metropolitana de la Ciudad de México: Fortalezas y debilidades en el contexto mundial*. Ponencia presentada en Foro económico de la Ciudad de México, 2010. Recuperado el 11 de mayo del 2011, de [http://www.sedeco.df.gob.mx/actividades/eventos/2010/foroEco/PonenciasPDF/1\\_LaZMCMFortalezasYdebilidadesEnElContextoGlobal-FernandoParedes.pdf](http://www.sedeco.df.gob.mx/actividades/eventos/2010/foroEco/PonenciasPDF/1_LaZMCMFortalezasYdebilidadesEnElContextoGlobal-FernandoParedes.pdf)
- Pedroza Flores, R. y García Briseño, B. (2005). *Flexibilidad académica y curricular en las instituciones de educación superior*. México: UAEM (Estado de México); UAEM (Estado de Morelos); Porrúa.
- Pérez Gómez, Á. (2002). La cultura institucional y la función educativa de la escuela. En M. M. González Arena (Coordinadora), *Ensayos sobre docencia* (pp. 101-117). Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.sev.gob.mx/servicios/publicaciones/serie\\_he/ensayos\\_docencia.pdf](http://www.sev.gob.mx/servicios/publicaciones/serie_he/ensayos_docencia.pdf)
- Pla i Molins, M. (1997). *Currículum y educación: campo semántico de la didáctica*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Poder Ejecutivo Federal. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado el 29 de abril de 2011, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>
- Posner G. (1998). *Análisis de Currículo* (2ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Postic, M. (1982) *La relación educativa: factores institucionales, sociológicos y culturales*. Madrid: Narcea.
- Quiroz Lima, M. E. (2010). *Modelos educativos en el IPN y el ITESM-Las competencias profesionales en la educación superior*. México: ANUIES.
- Repetto Talavera, E. (1992). *Fundamentos de orientación: La empatía en el proceso orientador* (2ª ed.). Madrid: Morata.
- Reyes, A. R., Jiménez, G., Estévez, O. y Limaya G. (2005). Gestión del conocimiento en una comunidad de aprendizaje sobre educación a distancia mediante el uso de las TIC. *Sistema de portales profesionales-Open Source*. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=1709>
- Risieri, F. (1975). *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica.

- Rodríguez Echeverría, A. Hermano HEC (Superior General, 2000, 25 de diciembre). *El rostro del Hermano hoy: La centralidad de nuestro cuarto voto* (Carta Pastoral [a los Hermanos]). Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas\\_pastorales/2000\\_cpast\\_es.pdf](http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas_pastorales/2000_cpast_es.pdf)
- Rodríguez Echeverría, Á. Hermano FSC (Superior General, 2004, 24 de diciembre). *Asociados al Dios del Reino y al Reino de Dios-Ministros y Servidores de la Palabra* (Carta Pastoral [a los Hermanos]). Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas\\_pastorales/2004\\_cpast\\_es.pdf](http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas_pastorales/2004_cpast_es.pdf)
- Rodríguez Echeverría, A. Hermano FSC (Superior General, 2007, 25 de diciembre). *Consagrados por el Dios Trinidad, como comunidad de Hermanos, para hacer visible su amor gratuito y solidario* (Carta Pastoral [a los Hermanos]). Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://biblio.lasalle.org/bitstream/001/251/1/Carta%20Pastoral%202007.pdf>
- Rodríguez Echeverría, A. FSC (Superior General) (2010). *Consagrados por Dios Trinidad, como Comunidad Profética de Hermanos apasionados por Dios y por los Pobres* (Carta Pastoral [a los Hermanos]). Recuperado el 16 de octubre del 2012, de [http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas\\_pastorales/2010\\_cpast\\_es.pdf](http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/cartas_pastorales/2010_cpast_es.pdf)
- Román Pérez, M. y Díez López, E. (1999). *Aprendizaje y Currículum-Didáctica sociocognitiva aplicada*. Madrid: EOS.
- Sánchez Soler, M. D. y Mungara y Lagarda, A. (2000). *Problemática del servicio social y propuestas para su mejoramiento*. México: ANUIES.
- Sciacca Michele, F. (1961). *Acto y ser*. Barcelona: Luis Miracle.
- Sciacca Michele, F. (1963). *La interioridad objetiva*. Barcelona: Luis Miracle.
- Secretaría de Educación Pública [Página institucional]. Recuperado el 16 de octubre del 2012, de <http://www.sep.gob.mx>
- Tedesco, J. C. (s.f.). *Escuela y cultura: Una relación conflictiva*. Recuperado el 29 de abril del 2011, de <http://bibliotecavirtual.educared.org/index.php/site/default/detalle/id/00000000045/escuela-y-cultura-una-relacion-conflictiva>
- Tenti Fanfani, E. (2002). *La escuela constructora de subjetividad*. Recuperado el 29 de abril del 2011, de <http://www.tercerosuperior.ecaths.com/archivos/tercerosuperior/Subjetividad%20Tenti%20Fanfani.pdf>
- Universidad La Salle. (2010 a). *Reglamento General del Sistema SEULSA*. México: De La Salle ediciones.
- Universidad La Salle (2010 b). *Reporte Final del Autoestudio y estudios preliminares del PDI 2008-2010*. México: ULSA.
- Universidad La Salle. (2010 c). *Síntesis de la mesa de trabajo: universidad y sociedad*. México: ULSA.
- Vargas Aguilar, J. A., Rodríguez Cortés, K. y Vargas Medina, E. (2010). Elementos que integran el Modelo pedagógico de la Universidad La Salle. En *Dimensión, cuadernos de impulso y pensamiento de la Universidad La Salle* (Vol. 1), México: De La Salle ediciones.
- Vélaz de Medrano Ureta, C. (1998). *Orientación e intervención psicopedagógica: Concepto, modelos, programas y evaluación*. Málaga: Aljibe.



- Villa, A., Poblete M., García Olalla, A., Malla Mora, G., Marín Paredes, J. Solabarrieta Eizaguirre, J. (2008). *Aprendizaje Basado en Competencias*. España: Universidad de Deusto.
- Villegas, A., Sosa, M., Santamarina, R. y Valdez, B. (1998). *Políticas y estrategias para la universidad latinoamericana del futuro*. México: UDUAL-UNAM.
- Villoro, L. (1997). *El poder y el valor. Fundamentos de una ética política*. México: Fondo de Cultura Económica; El Colegio Nacional.
- Wenger, E. (2002). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Yurén, M. T. (2007). El dispositivo de formación cívica y ética en la escuela secundaria. En M. T. Yurén y Araujo, S. E., *Calidoscopio: valores, ciudadanía y ethos como problemas sociales*. México: UAEM, Ediciones La Vasija.
- Yurén, T. (2005). *Ethos y autoformación en los dispositivos de formación de docentes*. En T. Yurén, C. Navia y C. Saenger (Coordinadores), *Ethos y autoformación del docente: Análisis de dispositivos de formación de profesores* (pp. 17-45). México: Ediciones Pomares.
- Zabalza, Miguel A. (2007). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea.

# ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>Contexto</b>	<b>13</b>
1.1 Contexto global	13
1.2 Contexto nacional	15
1.3 Contexto local	16
<b>Capítulo II</b>	
<b>La Educación superior lasallista</b>	<b>19</b>
2.1 El lasallismo y la educación superior	20
2.2 Ideario de la Universidad La Salle	24
2.3 Reseña histórica de la Universidad La Salle (México)	25
<b>Capítulo III</b>	
<b>Diagnóstico de la Universidad La Salle</b>	<b>31</b>
3.1 Autoestudio 2008-2010	32
3.2 Reporte final de autoestudio	32
3.2.1 Docencia	33
3.2.2 Investigación	33
3.2.3 Extensión	34
3.2.4 Pensamiento institucional, bienestar y formación	34
3.2.5 Gestión administrativa y académica	34
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Elementos estructurantes del Modelo educativo ULSA</b>	<b>37</b>
4.1 Enfoque pedagógico	39
4.2 Relación con la sociedad y el conocimiento	44
4.2.1 Relación de la ULSA con la sociedad local y global	44
4.2.2 Relación de la ULSA con el conocimiento	46
4.3 Procesos educativos	48
4.3.1 Procesos de enseñanza y aprendizaje	51
4.3.2 Procesos grupales	51
4.3.3 Procesos de orientación	53
4.4 Proyecto académico	55
4.5 Propósitos	56

## Capítulo V

<b>Lineamientos para la gestión del Modelo educativo ULSA</b>	<b>61</b>
5.1 La Identidad en ULSA y las funciones sustantivas y la adjetiva universitarias	62
5.1.1 Identidad Institucional	63
5.1.2 Docencia	64
5.1.3 Investigación	67
5.1.4 Extensión	68
5.1.5 Administración	70
5.2 Ejes de gestión	71
5.2.1 Eje de gestión desarrollo curricular y didáctico	74
5.2.1.1 Componentes del eje de desarrollo curricular y didáctico	74
5.2.1.2 Escenarios del eje de desarrollo curricular y didáctico	81
5.2.2 Eje de gestión generación del conocimiento.	81
5.2.2.1 Componentes del eje de la generación del conocimiento	82
5.2.2.2 Escenarios del eje de la generación del conocimiento	84
5.2.3 Eje de gestión impacto en la sociedad	84
5.2.3.1 Componentes del eje de impacto en la sociedad	85
5.2.3.2 Escenarios del eje de impacto en la sociedad	87
5.2.4 Eje de gestión integración de la comunidad	88
5.2.4.1 Componentes del eje de la integración de la comunidad	88
5.2.4.2 Escenarios del eje de la integración de la comunidad	91
5.2.5 Eje de gestión permanencia y desarrollo.	91
5.2.5.1 Componentes del eje de gestión permanencia y desarrollo	91
5.2.5.2 Escenarios del eje permanencia y desarrollo	95
5.2.6. Eje de gestión soporte académico	96
5.2.6.1 Componentes del eje de soporte académico	96
5.2.6.2 Escenarios del eje de soporte académico	99
5.2.7 Eje de gestión soporte administrativo	100
5.2.7.1 Componentes del eje de soporte administrativo	100
5.2.7.2 Escenarios del eje soporte administrativo	102
<b>Comentarios finales</b>	<b>105</b>
<b>Obras consultadas</b>	<b>107</b>

UNIVERSIDAD LA SALLE

Mtro. Martín Rocha Pedrajo, *fsc*  
Visitador del Distrito Antillas México-Sur  
Dr. Enrique Alejandro González Álvarez, *fsc*  
Rector

Mtro. Jorge Manuel Iturbe Bermejo  
Vicerrector Académico

Dr. Lucio Tazzer de Schrijver, *fsc*  
Vicerrector de Bienestar y Formación



*Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores*

*Modelo educativo Universidad La Salle Ciudad de México  
se imprimió en Master Copy, en abril de 2013.*

La Universidad La Salle, consciente de la apremiante necesidad de renovarse para dar respuestas a la sociedad y a los jóvenes que a ella acuden para prepararse académica, profesional y éticamente, ha reelaborado su modelo educativo tomando en consideración los contextos mundial, nacional y local, dado que es a estos diversos ámbitos a los que encauza la formación de sus educandos para que, como egresados, puedan salir al mundo laboral e integrarse plenamente en la acción cotidiana de todo ser humano productivo.

Fiel a sus orígenes y a su devenir, la Universidad La Salle se reconoce a sí misma como una institución de educación superior inspirada en el evangelio de Cristo y en la tradición de su Iglesia, en la doctrina filosófica, pedagógica y espiritual de su santo fundador, Juan Bautista de la Salle, en el hito histórico que la llevó a su creación, debida a la visión y esfuerzo del Dr. Manuel de Jesús Álvarez Campos y de todos aquellos que a lo largo de sus más de cincuenta años de labor educativa se han reunido en sus aulas y han contribuido a su consolidación.

Por ello, ahora rescata y revaloriza su historia, y hace un serio análisis tanto de las fortalezas que la han afianzado y de las áreas de oportunidad que debe enfrentar para seguir creciendo y proyectarse hacia el futuro, como de su enfoque pedagógico que tanto bien ha hecho a los actuales profesionales lasallistas y a todos los que desde el espacio docente o de servicio han colaborado en esta Casa de Estudios.

Este modelo educativo proyecta las funciones sustantivas de toda institución de estudios superiores: la docencia, la investigación y la extensión, ejes apoyados en la administración y unificados por medio de la identidad propia de la Universidad que vertebra todo el ser y quehacer de La Salle.

El fin que busca la Universidad está expresado en el propio título del modelo educativo: *Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores.*

Éste es el ideal de la formación que se otorga a nuestros estudiantes para lograr hacer de ellos profesionales con valor.



Universidad  
La Salle®