



El proyecto Académico
de la Universidad La Salle,
a partir de las orientaciones
emanadas del Modelo Educativo
Un itinerario para la Comunidad Universitaria

María Teresa Estrada Alvarado
(Coordinadora)

Jennie Brand Barajas
Raquel Elías Hernández
Ruth Guzik Glantz

Alma Rosa Hernández Mondragón
José Manuel Noriega Gironés
Jarumy Sayury Silva-Bustillos
Esther Vargas Medina



Primera edición, mayo de 2016
Segunda edición, julio de 2016

© Editorial Parmenia

bajo el sello de De La Salle ediciones

Carlos B. Zetina 30, Colonia Condesa
06170, Cuauhtémoc, Ciudad de México
(55) 52 78 95 04
www.editorialparmenia.com.mx

Diseño y formación
Berenice Ángeles Zúñiga

Dirección editorial
Manuel Javier Amaro Barriga
Producción y distribución
Irma Rodríguez Vega

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

EL PROYECTO ACADÉMICO
DE LA **UNIVERSIDAD LA SALLE**,
A PARTIR DE LAS ORIENTACIONES EMANADAS
DEL **MODELO EDUCATIVO**

UN ITINERARIO PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

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

EL PROYECTO ACADÉMICO
DE LA **UNIVERSIDAD LA SALLE**,
A PARTIR DE LAS ORIENTACIONES EMANADAS
DEL **MODELO EDUCATIVO**

UN ITINERARIO PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

María Teresa Estrada Alvarado
(Coordinadora)

Jennie Brand Barajas

Raquel Elías Hernández

Ruth Guzik Glantz

Alma Rosa Hernández Mondragón

José Manuel Noriega Gironés

Jarumy Sayury Silva-Bustillos

Esther Vargas Medina

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

De la Salle
ediciones

Agradecimiento a todas las personas que participaron con su apoyo y colaboración en algunas de las etapas de este documento, en especial: Viridiana Aguilar Medina, Manuel Javier Amaro Barriga, Fernando Durazo Vargas, Felipe Gaytán Alcalá, José Gómez Villanueva, Leticia González Villanueva, Gabriela Loera Harfush, Andrea Muñoz Cuevas, Leticia Nava Borrayo, María del Pilar Solares Agonizante, Arturo Trejo García y Jaime Velázquez Blanquet. Una mención particular al Hermano José Antonio Vargas Aguilar por sus orientaciones para iniciar este Proyecto Académico.

PRESENTACIÓN

La Universidad La Salle cuenta con más de cincuenta años de existencia y una larga tradición tridentaria que le han permitido consolidar las bases pedagógicas de la formación integral de sus estudiantes, quienes al egresar pueden incorporarse plenamente y de forma eficiente en la sociedad y en el mundo laboral, tanto en la empresa o en la política, así como en la incubación de iniciativas que propicien sus propias fuentes de empleo y que al mismo tiempo sean una oportunidad para que otros mexicanos se incluyan también a ese mundo laboral y productivo. Esto, por supuesto, en un constante ejercicio de reflexión y autocrítica, en vistas de la adecuación al mundo global y a las necesidades de las jóvenes generaciones y de lo que el mundo pide de ellas. Por eso, la Universidad La Salle ha actualizado su Modelo Educativo con las bases del conocimiento cierto de lo que ocurre en la sociedad actual y con una prospectiva hacia donde se proyecta la humanidad.

Derivado del Modelo Educativo al que hemos hecho alusión, el actual Proyecto Académico viene a concretar las líneas de acción que deben considerarse en las tres funciones sustantivas de la educación superior, a saber: la docencia, la investigación y la extensión o vinculación, además de la función adjetiva que sirve de sustento para que las otras puedan operar, es decir, la administración.

El análisis de las funciones universitarias que se abordan en este documento, dan luz para conocer el rumbo adecuado que debe tomar la Universidad y hacer de la labor educativa, un principio que fundamente el quehacer cotidiano de todos los que nos desempeñamos profesionalmente en La Salle, principio que nos cimienta para ejercer de mejor manera nuestras ocupaciones.

La Salle, fiel a su misión institucional, ha tomado con decisión la iniciativa de mantenerse a la vanguardia educativa. Por ello, propone nuevas líneas de acción que serán las bases para continuar formando profesionales con valor para ser útiles a la sociedad, para coadyuvar a la transformación de nuestro país y hacer de nuestra Patria un lugar con oportunidades para todos, donde la equidad y la justicia sea la manera natural de relacionarnos, donde las desigualdades características de nuestro continente desaparezcan y se establezca un mundo en el que podamos vivir fraternalmente y en paz.

Dr. Enrique A. González Álvarez, *fsc*
Rector

INTRODUCCIÓN

El Modelo Educativo (ME) es la representación conceptual del ser y el quehacer de la institución; sus principios están delimitados por cuatro elementos estructurantes: Enfoque pedagógico, Procesos educativos, Relación con la sociedad y el conocimiento, y el Proyecto académico. Su acción está guiada por las tres funciones sustantivas universitarias: docencia, investigación y extensión, así como la adjetiva. Principios y acción dan forma a los perfiles de estudiantes y colaboradores, por tanto, a la identidad institucional, acorde a la misión, cuya expresión es:

La Universidad La Salle está comprometida con la formación de profesionales, solidarios y participativos, capaces de ser agentes de cambio en el entorno local y global, para y desde los más desfavorecidos, a través de la búsqueda de la verdad para construir una sociedad más justa y fraterna.

El presente documento desarrolla el Proyecto Académico de la Universidad La Salle; por tanto, es relevante la caracterización de ambos conceptos. El término proyecto se asocia con la acción coordinada y organizada de un conjunto de personas en la prosecución de una finalidad compartida. De manera más específica, se le define como un instrumento orientador de gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico, que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración, o bien, como un instrumento técnico y político que orienta el desempeño del establecimiento educativo, manifestando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Su construcción supone una lectura de la realidad, una visión anticipada de la situación y una estrategia de actuación.

Por su parte, el vocablo académico en el ME se precisa como una construcción de elementos estructurales, normativos, funcionales, relacionales (científicos, profesionales, formativos, pedagógicos) y humanos, que atraviesan las funciones universitarias. Más aún, se señala que lo académico puede asociarse con la actividad del personal, grupos, estructuras y organización académica; estructuras curriculares, niveles escolares, oferta educativa, líneas de investigación, actividad estudiantil, servicios integrados a la extensión.

Si bien, no se logra identificar una definición pura sobre el significado de Proyecto Académico, debido quizás a que cada recinto universitario o de educación superior ha delimitado el propio en función de su visión y misión. En el ME refiere una definición que atiende a los conceptos antes mencionados.

De esta forma, el Proyecto Académico de la Universidad La Salle se concibe como un elemento estructurante que, además de marcar el dinamismo en el que se suman los proyectos de desarrollo personal y profesional de estudiantes y colaboradores, también orienta la dirección del crecimiento y evolución de la actividad académica en torno a propósitos trascendentes para el desarrollo universitario, pero acotados temporalmente, puesto que, como principio articulador, se renueva periódicamente, reorientando y resignificando alguno de sus elementos, tales como los espacios de interacción, formas de relación, planes y programas de estudio, investigación, extensión con los sectores de la economía y otras instituciones de educación superior (IES), estructuras y funciones administrativas. Asimismo, se concreta en procesos de planeación, implementación y evaluación que deriven en planes de desarrollo académico, que serán elementos indispensables de la planeación institucional.

Dada la magnitud y profundidad de las acciones que conlleva tal definición, para los propósitos del presente documento se ha considerado que el Proyecto Académico, además de ser un elemento estructurante del ME, es también un componente estructurador para la institución: en él se plasman el presente y se mira hacia el futuro, siempre poniendo en el centro a la experiencia de la Universidad, su filosofía fundacional y su pedagogía propiamente lasallista.

Ahora bien, el hacer vivo un Proyecto Académico podría significar, al interior de la Universidad, la construcción de una nueva cultura del quehacer universitario, esto es, prácticas innovadoras y nuevos conceptos; en tanto que al exterior, el propósito es lograr la trascendencia de las funciones sustantivas y, así, servir a la sociedad. Desde este enfoque, para que haya desarrollo académico se requiere de la discusión y generación de propuestas concretas con relación a lo que se busca obtener en cuanto a la docencia, la investigación y la extensión; las condiciones actuales de la institución, sus causas y las posibilidades reales que tiene para el futuro; las condiciones, acciones y recursos que se necesitan para conducir a la institución hacia lo que desea ser.

Esto mostró que para resolver la necesidad de conducción institucional es necesario definir líneas de acción acordes a las funciones universitarias, en consonancia con los Ejes de Gestión establecidos en el ME.

El trabajo fue realizado por un grupo colegiado y multidisciplinario de colaboradores de la institución, integrantes de distintas unidades académicas y formativas, bajo la encomienda y el compromiso de articular las inquietudes de la comunidad universitaria y las propuestas desde el ME.

El presente documento muestra dicho trabajo en tres etapas. La primera fue la revisión de documentos y construcción de escritos sobre cada una de las funciones universitarias sustantivas y adjetivas, como marco de referencia para la caracterización de las líneas de acción visualizadas a partir de los elementos conceptuales del ME. La identidad humana y lasallista se integró de forma transversal a las distintas funciones.

La segunda etapa implicó el conocimiento de la realidad institucional desde diversas fuentes de consulta, documentos internos y entrevistas individuales o grupales que permitieron una mirada diagnóstica y prospectiva sobre tres aspectos: funcional–estructural, humanista-relacional y de normatividad.

La tercera etapa es un llamado a la institución, con la delimitación de Líneas de Acción agrupadas en cinco dimensiones que concretan el Proyecto Académico, a partir de la articulación de las voces de los distintos representantes de la comunidad, las orientaciones del ME y la revisión documental de fuentes internas y externas a la Universidad.

El contenido del documento se estructura en cuatro apartados:

- a) el Proyecto Académico y su Relación con las Funciones Universitarias;
- b) Realidad Institucional;
- c) Líneas de Acción del Proyecto Académico, y
- d) Consideraciones Finales.

De esta forma damos a conocer a la comunidad de la Universidad La Salle su Proyecto Académico, producto de una construcción participativa, el cual nos permitirá trabajar de manera colaborativa y articulada, optimizando las vías para lograr los objetivos que nos hemos propuesto como institución.

I. El Proyecto Académico y su relación con las funciones universitarias

En este documento se pretende compartir con la comunidad lasallista los apuntes, preceptos, ideas y líneas de acción dirigidas a seguir dando cuerpo y contenido al ME, en el marco de una serie de acciones y principios educativos y formativos que se desarrollan de forma cotidiana al interior de nuestra casa de estudios, que debieran seguirse profundizando y consolidando en el mediano y largo plazo, con base en un trabajo genuinamente colaborativo, proactivo y participativo de los diversos colaboradores de la Universidad.

El Proyecto Académico de nuestra Universidad pretende recoger y organizar el conjunto de tareas y aspiraciones que se desarrollan día con día en este claustro, asignarles una proyección que nos permita consolidar los logros alcanzados para mirar hacia el futuro, reconociendo y dando sentido a lo que ya hacemos, pero interpretando también las necesidades de los potenciales alumnos lasallistas.

Docencia, investigación y extensión, sostenidas y cobijadas por la acción administrativa, son funciones complementarias entre sí; al desplegarse contribuyen a consolidar un trabajo docente más rico, dado el permanente contacto con la producción de nuevos conocimientos y con la puesta en práctica de los supuestos y las propuestas de las distintas disciplinas en sus propios campos de trabajo.

Estas tres funciones son las encargadas de desplegar el Proyecto Académico en el marco de los lineamientos y componentes del ME para poner en marcha la oferta educativa de la Universidad (incluidos los programas de pregrado, posgrado y educación continua), la cual está claramente definida y, a la vez, es motivo de permanente reflexión, seguimiento, evaluación y búsqueda para la innovación.

El objetivo que tiene la educación superior en la época actual, a partir de la definición de sus funciones sustantivas, se ha ido renovando. La misión docente ha sido considerada como una de las responsabilidades principales de este nivel educativo; su propósito se centra en educar a las personas en un entorno cada vez más complejo que propicie el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores que posibiliten a nuestros estudiantes asumir con éxito los retos que presentan los nuevos modelos de empleo y las actividades profesionales que pueden emprender. Si bien la enseñanza ha sido desde sus inicios una función básica de la educación superior, hoy en día se le ve desde una perspectiva más amplia y heterogénea que parte de la educación general para estudiantes de pregrado, hasta la enseñanza avanzada de los programas de doctorado y la tutoría en campos más especializados.

La función básica de investigación se ha convertido en el valor principal para las universidades de todos los países. Esta función tiene diversas definiciones según las disciplinas y puede adoptar muchas formas. La investigación pura, esto es, el descubrimiento de nuevos conocimientos, suele considerarse como el patrón de oro en cuanto a reconocimiento y prestigio. La investigación aplicada, a la que cada vez se da mayor importancia a medida que las universidades buscan generar ingresos derivados de los resultados de sus investigaciones, aplica los descubrimientos científicos a problemas, productos comerciales, o con objetivos prácticos relacionados. La investigación en las humanidades contribuye al conocimiento y comprensión de la persona como

ser individual, social y trascendente y la investigación histórica puede utilizar datos originales o volver a analizar investigaciones existentes. Para las universidades la investigación institucional les permite mirarse de una forma crítica y con ello transitar a mejores estadios de desarrollo.

La función de extensión alude siempre a las relaciones entre la universidad y la sociedad y es una función deseable o un elemento de “virtud” en las IES. Esta dimensión se destaca por los procesos de globalización e integración de la producción, las actividades comerciales y financieras, aunque no deben perderse de vista las dimensiones relativas al desarrollo social y político, al mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales (como los democráticos y de justicia) y a la adecuada integración de valores y tradiciones locales con los de otras naciones, construyendo ricas y novedosas síntesis culturales.

En lo que respecta a la función adjetiva, esto es, la administrativa, se considera que las universidades necesitan estructuras administrativas y de gobierno sólidas, flexibles y más complejas, para alcanzar con éxito sus objetivos a través de una adecuada integración de funciones. Además de esta necesidad, está el requisito de una mayor rendición de cuentas, no sólo en cuanto al gasto de los fondos, sino también en lo que respecta al rendimiento de muchos aspectos de la actividad académica, como los resultados del alumnado y la productividad del profesorado. La gobernanza académica tradicional, solía dejar las principales decisiones en manos de los profesores de rango superior y centralizaba la administración de los recursos; esta visión y prácticas no funcionan bien en las instituciones del siglo XXI. Por ello, las universidades necesitan estructuras administrativas capaces de coordinar los diversos elementos institucionales, asignar y medir los recursos cuidadosamente. Estas redefiniciones del carácter de las universidades en una sociedad en la que el conocimiento, los saberes y la información se renuevan y actualizan de manera permanente, demandan entender de manera distinta las relaciones al interior de los diversos ámbitos de gestión de las instituciones y de las funciones que ahí se realizan.

Debido a la fuerza de la espiritualidad lasaliana, presente en las funciones sustantivas universitarias, la administración está llamada a responder con flexibilidad y oportunidad a estas demandas de la misión institucional: un decidido compromiso con la vida completa de los estudiantes, conocimiento y genuino interés por la juventud, diversificación de las estrategias de atención al estudiante, conciencia de la trascendencia que tienen las acciones universitarias, visión de servicio y compromiso con la sociedad, a la luz de los valores y la Fe cristiana.

1.1 La docencia como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle

De acuerdo con el diagnóstico sobre la situación internacional, nacional e institucional explicado en el ME de la Universidad La Salle (Vargas Aguilar, 2013), las universidades están siendo presionadas por demandas de índole pragmática, tecnológica e individualista y están perdiendo su responsabilidad social como transmisoras del saber, de las ideas, de los valores y del pensamiento social, en tanto que:

Los educandos no están siendo dotados de manera suficiente de las herramientas teóricas y de los saberes universales necesarios para analizar y entender el mundo de manera crí-

tica y autónoma para que, por tanto, se planteen su mejora y una adaptación responsable al mismo. (p.14)

La docencia cruza los cuatro elementos estructurantes señalados en el ME (Enfoque pedagógico; Relación con la sociedad y el conocimiento; Procesos educativos; Proyecto académico), además de ser la encargada de traducir y entregar a los estudiantes la oferta académica, a partir de las condiciones, necesidades y demandas de la sociedad en general, así como del estado actual del conocimiento científico, tecnológico y humanista, que considera también las formas de producción de ese conocimiento y los mecanismos de circulación de la información.

Esto implica que los colaboradores que realizan funciones de docencia, sean profesionales con una trayectoria reconocida en materia de generación de conocimiento científico, técnico y humanista; que posean un saber-hacer en su propio campo disciplinar, con genuinos intereses en la docencia; que desarrollen la docencia asumiéndose como acompañantes que ayudan a dar sentido y significado humano y social a la profesión, y atiendan de manera especial a los estudiantes que más lo requieren; que asuman la responsabilidad por cada uno de sus estudiantes y que se mantengan actualizados en su campo disciplinar.

A su vez, de la Universidad se espera que genere espacios y condiciones para que la tarea docente sea de forma individual o colectiva, se mantenga en desarrollo permanente, que en todo momento cuente con los recursos didácticos, materiales, de infraestructura, acordes con la realidad y necesidades educativas institucionales.

En este sentido, como se señala en el ME, la docencia ha de desarrollarse en el marco del paradigma sociocognitivo y el actuar docente ha de fundamentarse en la filosofía humanista cristiana; esto contribuye en la formación humana y disciplinar-profesional, que se despliega a través de múltiples procesos educativos de alcances, dimensiones y contenidos diversos, encaminados a garantizar en los estudiantes la apropiación y construcción de conocimientos y saberes teóricos, conceptuales, espirituales y empíricos, que incluyen el desenvolvimiento de sus habilidades para la búsqueda de información y la producción y aplicación de conocimientos y saberes que ayuden positivamente en el desarrollo de su entorno. Con estas ideas, la Universidad, a través de la función de docencia, ha de consolidar en la experiencia de cada estudiante la vivencia integrada de la adquisición de saberes, conocimientos y valores, tanto de las disciplinas como de la persona en los planos cultural, espiritual, de responsabilidad social y de bienestar físico y emocional.

En términos prácticos, el docente se encarga de desarrollar un currículo, un proyecto educativo global del cual forma parte, del que es responsable como miembro de un equipo docente, por lo que su labor no ha de restringirse a la impartición de los contenidos en el aula, sino que debe diversificarla a la acción del conocimiento, de la información, de participar de diversas formas en los procesos individuales y grupales de diseño, operación y evaluación del proyecto curricular de la Universidad. En este actuar, debe considerar en todo momento, el sentido, el contenido, la filosofía formativa e intencionalidad de la propuesta educativa de la cual forma parte, misma que puede sintetizarse en la pedagogía de la formación integral, el acompañamiento y la espiritualidad lasallista. A través de la docencia en la formación integral, los estudiantes

podrán encontrar sentido y dotar de significado personal y comunitario a sus aprendizajes académicos, cuando éstos se vinculan debidamente con la cultura, la responsabilidad social, la espiritualidad y el bienestar físico-emocional. El docente, en el marco lasallista, debe asumir un rol de acompañamiento al personalizar la enseñanza, dando a cada estudiante un trato respetuoso y digno, acompañando su proceso de aprendizaje.

De aquí la enorme importancia del desarrollo de procesos formativos individuales y autónomos, pero también colectivos, así como la relevancia de propiciar las condiciones, abrir los espacios para el conocimiento y la reflexión conjunta sobre los planes de estudio, que incluye en ello los logros y obstáculos para su implementación.

La docencia es el medio por excelencia para conservar, dar continuidad y recrear los conocimientos y saberes disciplinarios humanistas; en tanto que la investigación, por su parte, contribuye a la innovación en los distintos ámbitos de la vida científica, social y humana y a la actualización de los formadores. Ambas tareas se articulan entre sí; con la extensión se intercambian bienes culturales y se aplican los saberes propios del desarrollo disciplinario a los distintos ámbitos de la vida social, como pueden serlo personas, organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones educativas, empresas, comunidades, etcétera. Esto constituye una función formativa de carácter humanista cristiano en la que se cristalizan los anhelos lasallistas de paz, equidad y justicia.

Si bien, el conjunto de los Ejes de Gestión señalados en el ME dan cuerpo, contenido y soporte a la docencia, de manera especial esta función sustantiva se materializa en mayor medida en el Eje de Gestión Desarrollo Curricular y Didáctico, el cual se constituye con los componentes siguientes: 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; articulación del paradigma sociocognitivo con los procesos curriculares y didácticos; articulación de la perspectiva humanista de la Universidad La Salle 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; conocimiento en el sentido de la innovación.

1.1.1 La docencia, pertinencia y relevancia socioacadémicas en los procesos curriculares y didácticos

La Universidad La Salle se distingue por las particularidades de la oferta y filosofía educativas que ofrece a los estudiantes. El fortalecimiento de las virtudes y alcances de esta propuesta educativa, así como su seguimiento y evaluación permanentes son —deben seguir siendo—, tareas que se desarrollen de manera cotidiana en la institución, con la consideración de que toda la oferta educativa, con registro de validez oficial o sin registro, académica o formativa, debe responder a las profundas transformaciones locales y globales por las que pasan los distintos campos profesionales, disciplinares y de conocimiento.

Garantizar la pertinencia de la oferta educativa del nivel superior es asunto de gran importancia en el marco de un mundo profesional y académico cambiante, en el que hay cada vez más

conocimientos especializados, al mismo tiempo que se incrementan de manera permanente los encuentros e intercambios entre distintos campos disciplinares.

Así, el fortalecimiento continuo de la oferta educativa implica un trabajo de revisión y análisis permanente del estado actual de la educación superior local e internacional y una labor de identificación, rescate y sistematización de las mejores experiencias formativas en distintas latitudes, pero especialmente las de la propia Universidad, a fin de fortalecer la oferta académica institucional, mejorarla en donde esto se requiera e introducir innovaciones, tanto en la propia oferta académica, como en los planes y programas de estudio que así lo ameriten.

Para que la oferta educativa sea pertinente y congruente con su espíritu y valores, es indispensable contemplar las tendencias locales e internacionales en materia de educación y formación, en función del comportamiento de los mercados, así como reconocer que las necesidades educativas de las nuevas generaciones están sufriendo profundas transformaciones, lo mismo que las condiciones en que los estudiantes se acercan a la información, apropiándose y construyendo el conocimiento, los saberes y valores. De la misma forma, deberá atender problemas relacionados con el origen de la pobreza y las nuevas pobrezas.

Todo esto, en su conjunto, reclama de La Salle desplegar un actualizado e innovador trabajo de investigación educativa, que la mantenga al día en materia de innovación y reflexión sobre el estado actual de la educación en México y el mundo; continuar participando en diversos procesos de evaluación y acreditación institucional interna y externa, que provoquen la autoevaluación y la continua elevación de sus estándares educativos y formativos; desarrollar sólidos y complejos programas de formación de colaboradores.

De estas consideraciones es posible alimentar unas futuras líneas de acción, que en contraste con la realidad institucional, nos permitan definir el rumbo del Proyecto Académico.

1.1.2 La docencia y su articulación e integración con los procesos de gestión de los otros ejes de gestión

El conjunto de procesos curriculares y didácticos que configuran la oferta educativa de La Salle, sólo pueden concretarse con el concurso de las funciones universitarias, el conjunto de sus ejes de gestión y una estrecha y ágil vinculación entre cada una de las unidades académicas y dependencias, incluyendo tanto las directamente responsables de los procesos formativos de los estudiantes y los colaboradores, como las dedicadas a las tareas administrativas. De ahí la importancia de hacer partícipes a todos los colaboradores involucrados en los procesos dirigidos a la formación y educación, así como a la administración y gestión institucionales, del diseño y las formas de operación de la oferta educativa institucional.

Los principios, el diseño general y las líneas formativas de las propuestas curriculares, contenidas en ellas, los planes de estudios, los programas de estudio y su didáctica deberán ser evaluados y actualizados de manera oportuna por cuerpos académicos que trabajen de forma colegiada, con base en el ME y el Proyecto Académico, así como a partir de un diagnóstico de la oferta educativa y las prácticas educativas —disciplina en cuestión—, en los ámbitos nacional e internacional, mediante la metodología pertinente.

Los procesos curriculares y didácticos requieren de la provisión oportuna de recursos de carácter académico, financiero y de infraestructura, de personal actualizado y capacitado, así como de la vinculación pertinente intra e interinstitucionales.

En la definición de las líneas de acción del Proyecto Académico, presentadas al final del documento, se han considerado los elementos antes señalados para el logro de estos propósitos.

1.1.3 La docencia y la flexibilidad en los procesos curriculares y didácticos

A partir del surgimiento y la masificación de las tecnologías de la información y comunicación, se han gestado profundas transformaciones en las instituciones educativas de cualquier nivel, derivado de las formas cada vez más versátiles y ágiles de acceso a la información, a las herramientas didácticas y al conocimiento mismo. Es posible afirmar también que las ideas y el uso del tiempo, tanto en los espacios escolares, como en los laborales y los de la vida cotidiana, están cambiando de sentido y contenido.

La igualdad de oportunidades, sin importar la situación económica, edad, género y religión, se materializa cada vez más en algunos ámbitos educativos, sociales y laborales, al tiempo que las condiciones en y para el trabajo por género y edad están sufriendo transformaciones profundas.

Las cambiantes condiciones en materia de innovación tecnológica que posibilitan el acceso a datos e información de manera expedita, así como la creciente demanda de educación de pregrado y posgrado por jóvenes y adultos que trabajan o se encuentran en lugares geográficos distantes, o que requieren de educación en distintas modalidades, han originado una creciente demanda de servicios educativos a distancia o en tiempos parciales, de organizaciones curriculares diversas, de programas de formación en campos o habilidades especializados, entre otros; todo ello requiere de la flexibilización de programas académicos, de las propuestas formativas, así como de las formas de relación y encuentro entre docentes, estudiantes y materiales educativos, de las prácticas pedagógicas y didácticas de la Universidad. Adicional a ello, la personalización de la enseñanza, propia de la filosofía lasallista, indica que los centros educativos deben operar con la suficiente flexibilidad para atender las necesidades de los estudiantes.

Todo esto implica para la Universidad La Salle ir avanzando con oportunidad de forma gradual y ágil hacia la flexibilización de sus propuestas educativas, junto al diseño de nuevas formas de organización curricular en los casos en que esto se requiera, que permita a los estudiantes acceder a sus estudios de pregrado y posgrado en los tiempos tradicionalmente establecidos o en distribuciones temporales y espaciales distintas, de acuerdo con sus posibilidades financieras y de asignación de tiempos para los estudios e, incluso, abre la posibilidad de incorporar a estudiantes y docentes de otros países y latitudes en los procesos formativos que se desarrollan a distancia.

Esto significa prever variadas alternativas que permitan atender a los estudiantes de distintas edades y con experiencias escolares diversas y la necesidad de pensar y planear nuevas y diferentes trayectorias escolares que respondan a los criterios, lineamientos y estándares educativos en congruencia con el ME y las propuestas institucionales de flexibilidad educativa ya en marcha.

I.1.4 La docencia y la articulación del paradigma sociocognitivo con los procesos curriculares y didácticos

La práctica docente no se limita a propiciar la transferencia de conocimientos hacia las nuevas generaciones, sino que también encamina sus esfuerzos a que los estudiantes construyan por sí mismos el conocimiento, aprendan a indagar por su cuenta, encuentren espacios para la creación y recreación de los saberes y se preparen así para un mundo en permanente cambio, que exige de los profesionistas capacidades de autonomía, investigación y generación de innovaciones.

El trabajo docente se ubica en el marco de una propuesta curricular amplia, que cobija a cada asignatura y a sus contenidos específicos, y toma en cuenta el propósito de cada plan, con sus programas de estudios.

Como se señala en el ME:

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”. (p. 76)

Los procesos curriculares y didácticos que desata la docencia tendrán un carácter conceptual y técnico, pero también un sentido social, pues el paso por la Universidad implica un compromiso de los estudiantes, de los profesionistas que egresan y de la institución misma con su entorno, de manera que la articulación entre investigación, docencia y extensión es de central importancia, lo mismo que el desarrollo de una propuesta educativa en el marco de una filosofía humanista cristiana, acorde con el lasallismo, que cruce todas las acciones universitarias.

La labor lasallista se sustenta y es cruzada en todas sus acciones por el paradigma sociocognitivo, por lo que la docencia y el conjunto de procesos curriculares y didácticos que despliega esta función sustantiva reconoce las capacidades de los estudiantes en tanto receptores de los saberes mediados por sus profesores, sus habilidades para construir conocimientos por sí mismos y sus potencialidades para producir nuevos conocimientos de manera individual y colectiva.

De acuerdo con el ME, el Proyecto Académico de la Universidad La Salle ha de considerar a los estudiantes como sujetos activos que interactúan y trabajan con la información, los conocimientos y los saberes, con habilidades para desarrollar una serie de capacidades y 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 humanas a lo largo de la vida.

El paradigma sociocognitivo supone el desarrollo de un trabajo docente que recupera, transmite y propicia la construcción autónoma de los conocimientos propios de cada discipli-

na, asignatura y materia académica, retoma los nuevos conocimientos científicos y anima a los estudiantes a investigar y a generar por sí mismos nuevos conocimientos y saberes, a la vez que proporciona herramientas técnico-metodológicas para que estos conocimientos puedan ponerse en práctica en espacios sociales, educativos, empresariales, laborales y comunitarios.

De manera que docencia, investigación y extensión están articuladas y configuran los distintos procesos curriculares. Los principios sustantivos del ME —aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores—, cruzan el conjunto de procesos educativos y formativos de la Universidad.

1.1.5 La docencia y la articulación de la perspectiva humanista de la Universidad La Salle con los procesos curriculares y didácticos

El ME se distingue por su enfoque pedagógico de carácter humanista y cristiano, que dirige sus esfuerzos a formar estudiantes con un sentido de compromiso social, justicia y honestidad, con capacidades de autonomía, autogestión y proceder ético.

Desarrollar estas capacidades requiere de un trabajo conjunto, sistemático y colaborativo, de ahí la importancia de que los procesos curriculares y las prácticas didácticas rebasen el carácter meramente técnico de cada una de las disciplinas y saberes, que estén cargadas de un sentido humanista y cristiano en el que educación y formación configuran un binomio indisoluble entre sí. En el ME el docente es mediador de los procesos de aprendizaje, pero también de los dirigidos a configurar una cultura social e institucional.

La docencia está enmarcada en el enfoque pedagógico lasallista, en los procesos educativos que ésta promueve, así como en el carácter de las relaciones de la institución con la sociedad y el conocimiento. Por pedagogía lasallista se entiende un enfoque delimitado por las líneas siguientes: personalización de la enseñanza, atención al más necesitado, interés genuino y profundo por la persona y un esfuerzo tácito por ayudar a que el estudiante viva una experiencia integrada de su formación, incluyendo las actividades que, estando fuera del programa académico, constituyen aspectos esenciales de formación que la institución ofrece.

Desarrollar la docencia y el conjunto de procesos curriculares y didácticos desde un enfoque humanista y cristiano, implica el desempeño de un trabajo docente en el que el profesor no es sólo un experto en su disciplina que se encarga de trabajar con los conocimientos y saberes con sus estudiantes, sino que está atento también a sus procesos formativos y espirituales y guía a sus alumnos hacia el despliegue de actividades profesionales cargadas de un profundo compromiso social, un amplio conocimiento de la materia de trabajo, del sentido de cada profesión, de cada plan de estudios y de cada uno de los programas y actividades didácticas.

De manera que la educación disciplinar y la formación de valores no son acciones o tareas que se desarrollan de manera separada, sino que se despliegan de forma conjunta y se encuentran en el centro de cada uno de los procesos curriculares, de las acciones educativas y de las actividades didácticas que los sustentan.

Como se señala en el ME, los docentes son el elemento clave en el proceso formativo; de ahí que el cuidado, formación y acompañamiento hacia los docentes sea cercano y sistemático

desde el desarrollo educativo, didáctico, disciplinar, personal y social para una práctica docente acorde con los planteamientos institucionales.

I.1.6 La docencia y la articulación del conocimiento disciplinar con el contenido curricular y didáctico

Los contenidos curriculares se anclan de manera sustantiva y sólida en los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticas de las diversas disciplinas; son transmitidos y puestos en común con los estudiantes en distintos ámbitos de aprendizaje, bajo modalidades de enseñanza presenciales, semipresenciales, a distancia o de otro tipo.

Si bien algunos de los conocimientos se han ido sedimentando en las bases de las distintas disciplinas y materias, su interpretación se ha ido transformando o enriqueciendo de acuerdo con las nuevas reflexiones y conocimientos científicos, a la vez que se van produciendo nuevos conocimientos, descubrimientos, interpretaciones, aportes científicos, tecnológicos y humanistas que asignan un carácter dinámico a las disciplinas y que obligan a los docentes a actualizarse de manera permanente y a los estudiantes a buscar información e investigar por su cuenta, a efecto de conocer para apropiarse de las tradicionales y recientes reflexiones y aportes de su materia o profesión.

Para que la información se traduzca en conocimiento debe tener sentido y contenido; los conocimientos técnicos y disciplinares son nutridos de los elementos conceptuales, técnicos y filosóficos, propios de cada campo disciplinar, que definen la intencionalidad de cada asignatura, materia o tema, por lo que los docentes encargados de transmitirla a las nuevas generaciones requieren ser profundos conocedores de su campo profesional y de las habilidades didácticas para comunicarla a los estudiantes.

Los conocimientos no pueden verse como datos inamovibles, sino como ideas, conceptos, descubrimientos, propuestas de carácter dinámico, por eso el trabajo de enseñanza y aprendizaje implica esfuerzos complejos e intencionales de construcción y apropiación por parte de los estudiantes y de los docentes para que sus alumnos lo logren.

Los conocimientos disciplinares en la Universidad La Salle se distinguen por su vinculación con los valores humanos en general, cristianos y lasallistas en particular; de modo que las disciplinas científicas y profesionales atraviesen siempre la reflexión ética y la conciencia sobre la responsabilidad social, sobre los valores de la justicia, la dignidad de la persona, la libertad, el bien común y el amor como medio de interacción entre personas. Asimismo, los contenidos disciplinares tienen que relacionarse con objetivos y contenidos de las dimensiones personales y comunitarias, como son la cultura, el bienestar físico y emocional, la espiritualidad y la responsabilidad social como acción concreta.

I.1.7 La docencia y la orientación a la interculturalidad en los procesos curriculares y didácticos

El mundo actual es cambiante, cada vez más comunicado y globalizado en el que se multiplican exponencialmente los intercambios de bienes materiales y bienes culturales, sociales y cientí-

ficos entre personas, instituciones, organizaciones y grupos de distintas localidades, regiones y países del mundo. De modo paralelo, los grupos sociales minoritarios reclaman su reconocimiento y derechos como iguales, al tiempo que surgen movimientos dirigidos al reconocimiento de grupos y derechos de género, orientación sexual, edad, etcétera.

Como se señala en el ME, es prioritario que los estudiantes se asuman como ciudadanos del mundo, a la vez que desarrollan habilidades profesionales para convivir con la diversidad cultural, lingüística, étnica, social, religiosa; es importante que participen de experiencias interculturales en el currículum vivido.

El acercamiento a culturas diferentes a la propia y la experimentación de la interculturalidad en un marco comunitario, colaborativo y de respeto, se realiza mediante los intercambios de los estudiantes, docentes e investigadores, con personas de distintos países, de diversos grupos étnicos y sociales; la participación en redes colaborativas y organizaciones nacionales e internacionales de carácter académico, laboral, productivo o social; los proyectos de investigación, intervención, productivos, académicos y de otro tipo.

Un Proyecto Académico formativo en la interculturalidad propiciará la formación de estudiantes y futuros profesionistas más plenos, reflexivos y con mayores capacidades de vivir en el mundo y aportarle bienes materiales e inmateriales y propuestas diversas en una visión amplia con equidad y justicia social.

1.1.8 La docencia y el conocimiento en el sentido de la innovación

El exponencial crecimiento de los conocimientos, la demanda en aumento de recursos y servicios dirigidos al bienestar individual y social, así como el reconocimiento de problemas diversos que aquejan a la sociedad, exigen de las universidades la formación de profesionistas capaces de proponer, diseñar alternativas, resolver problemas, generar proyectos productivos e intervenciones, encaminados al mejoramiento y bienestar social y económico. Estas condiciones reclaman la capacidad de innovación de las nuevas generaciones en los campos de la vida social, cultural, educativa y productiva en el marco de la sustentabilidad, el desarrollo equitativo, las prácticas honestas, así como valores morales firmes.

De ahí que los procesos didácticos no pueden restringirse a la transmisión de conocimientos, conceptos y teorías, sino que deben complementarse con propuestas pedagógicas y prácticas dirigidas a la resolución de problemas, la innovación y la generación de nuevos productos tecnológicos, científicos, artísticos, culturales y humanistas.

1.1.9 La docencia y los procesos educativos en la Universidad La Salle

Como un componente adicional al Eje de Gestión Desarrollo Curricular y Didáctico, el Proyecto Académico propone puntualizar sobre el trabajo con los procesos educativos que orienta el ME; en este sentido, se considera que la propuesta curricular y formativa de la Universidad se enmarca en un enfoque pedagógico de corte sociocognitivo, con carácter humanista-cristiano, que se cristaliza a través de una multiplicidad de procesos educativos desarrollados por estudiantes y colaboradores.

Tanto en las aulas como en los espacios de formación, los docentes desatan procesos educativos dirigidos a desplegar las potencialidades de los estudiantes interesados en su propia formación y en el bien común, con habilidades para trabajar de manera colectiva y colaborativa.

Los procesos educativos de la Universidad están fundamentados en estructuras y acciones con una intencionalidad formativa lasallista, centrada en los estudiantes y mediada por saberes, de los que salen enriquecidos todos los participantes. La formación profesional en la Institución se sustenta en una serie de procesos educativos que conducen a los estudiantes a la apropiación y resignificación de conocimientos y saberes científicos, tecnológicos y humanistas que les permiten entender y actuar en la realidad natural y social, para con ello tomar conciencia de que es un sujeto histórico, cognoscente y trascendente.

Esta característica ayuda a entender el sentido de la formación integral lasallista, que no se logra por el paso de una diversidad de campos con el fin de desarrollar diferentes habilidades, sino que se logra cuando el propio estudiante aprende a equilibrar en su propia experiencia, los conocimientos que adquiere a partir de fuentes y vivencias diversas que, posteriormente, dota de significado personal y sentido social, poniendo en práctica de manera armónica todos los aspectos de su existencia. Así puede comprenderse cómo una espiritualidad lasallista es posible para colaboradores y estudiantes, al proponer, como modo de vida, un compromiso social con los más necesitados, con el prójimo, y un modelo de interacción sustentado en el amor, entendido como el genuino interés en el bien común.

Ello implica, por un lado, la necesidad de desplegar una sistemática y permanente reflexión institucional en torno a los planes de estudio en los que se organizan estos conocimientos y saberes, más los contenidos curriculares en los que se concretarán (programas de estudio, asignaturas, etcétera) bajo modalidades educativas diversas (cursos, talleres, seminarios, módulos presenciales y/o a distancia), así como sobre las formas en que estos contenidos se traducirán en contenidos didácticos desplegados por las acciones docentes (exposiciones, ejercicios, prácticas, etcétera), por la interacción de diversos recursos didácticos, impresos, electrónicos, entre otros.

Por supuesto implica también incorporar en la reflexión, los conceptos de formación integral, acompañamiento y espiritualidad lasallista, no como preceptos predefinidos, sino como elementos vivos que deben dinamizarse como parte de la propuesta didáctica de los docentes.

Los procesos educativos dirigidos a favorecer la construcción y apropiación de conocimientos y saberes por los estudiantes, se concretan en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como se señala en el ME:

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 interacciona con ellos (los cuestiona, contextualiza, analiza, vivencia, explica, manipula, aplica, opera, ejercita, reflexiona con ellos), dentro de un marco didáctico coordinado centralmente por el docente. (p.51)

En estos procesos educativos también se encuentran los de orientación dirigidos a la formación integral de los estudiantes en los que se articulan las capacidades cognitivas, afectivas, humanistas y espirituales de los estudiantes, y que se concretan en acciones de tutoría, centra-

das en los aprendizajes de corte académico y profesional, así como en procesos de acompañamiento que tienen una orientación teológica derivada de los principios educativos y formativos de san Juan Bautista de La Salle, que enfatiza la acción del docente como un colaborador de Dios en dicho ministerio.

Los procesos grupales como parte de los procesos educativos, se concretan en el trabajo universitario con el intercambio de conocimientos, saberes y propuestas entre pares, a través de acciones tales como la investigación, el diseño curricular, el desarrollo de proyectos estratégicos, la gestión administrativa, la formación de líderes, la atención a necesidades sociales, etc.

Como acciones indispensables y constitutivas de una vida institucional sana y en constante desarrollo, estos procesos grupales son favorecidos por los actores universitarios que generan, a su vez, la creación de un ambiente institucional de corte académico; asimismo, generalmente tienen un carácter temporal y no siempre están comandados por algún líder, sino por varias figuras académicas, administrativas y/o directivas. Un clima institucional que favorece estos grupos de trabajo académico, administrativo o de gestión, tiende a fortalecer no sólo las habilidades y conocimientos académicos y de gestión de sus miembros, sino también las de la Universidad en su conjunto, por lo que es indispensable crear condiciones institucionales para el trabajo de estos colectivos.

1.2 La investigación como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle

Diversos planteamientos coinciden en afirmar que la contribución sustantiva de la educación superior es la de la formación de las nuevas generaciones en tres direcciones principales (Lemaitre y Zenteno, 2012, p. 26):

1. Es un componente esencial del crecimiento y la competitividad de las naciones.
2. Es un factor decisivo para ampliar las oportunidades de las personas en el mercado laboral y favorecer la movilidad social.
3. Desempeña un rol clave para el funcionamiento de las instituciones que hacen posible la gobernabilidad democrática y el desarrollo de los países.

Las universidades, tanto públicas como privadas, enfrentan actualmente enormes retos dado los cambios experimentados en todo el orbe. Los fines y las funciones de las universidades deben trastocarse para mantener su pertinencia académica, así como enfrentarse a diversos desafíos: la expansión de los sistemas de educación terciaria; la diversificación de la oferta; población estudiantil más heterogénea; nuevas formas de financiamiento; atención creciente de la responsabilidad pública (accountability) y el desempeño; nuevas formas de gobierno institucional, además de la colaboración, movilidad y redes globales. (Lemaitre y Zenteno, op. cit.)

Pensadores sobre las universidades tan importantes como Humboldt y Clark, hacen énfasis en la importancia del principio de unidad entre investigación, docencia y estudio. De manera particular, Clark (1997) destaca para el caso de la indagación que:

...al servir la investigación como componente primario, en el papel de los profesores universitarios se incorporan investigación y docencia: la actividad de investigación con todo derecho se vuelve un modo de instrucción. En el papel del estudiante se funden investigación y aprendizaje: la actividad de la investigación se transforma en un modo de estudio. De esta manera al orientar tanto a profesores como a estudiantes, la investigación reúne docencia y estudio en una red interminable de compromiso con el avance del conocimiento. Se forja un cercano vínculo entre investigación, docencia y estudio. (p. 9)

La investigación se ubica en un lugar distinto dentro de las IES de acuerdo con sus modelos educativos, con las licenciaturas y posgrados que imparten y el nivel de estudios al que atienden de manera esencial; de tal forma que en casos como el de la Universidad La Salle, constituye una función sustantiva que se desempeña paralelamente y en estrecha coordinación con las de docencia y extensión, mientras que para instituciones educativas dedicadas especialmente a las ciencias básicas o a la dotación de estudios de posgrado y a la formación de investigadores, la investigación constituye la función universitaria por excelencia.

1.2.1 La investigación en la Universidad La Salle

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 diversas problemáticas. Los procesos que la integran pueden tener distinto grado de sistematicidad y tienden a trayectorias de búsqueda de la verdad.

La función de investigación es una atribución de las IES tendiente a la generación y difusión de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, que conlleva hacia una comprensión mayor del contexto natural, social y humano, hacia su transformación desde su ser universitario, es decir, desde una vocación hacia la búsqueda del conocimiento por el interés en el desarrollo del mismo y el engrandecimiento del espíritu humano.

Instancias nacionales e internacionales reconocen que las universidades forman parte del sistema de ciencia y tecnología de los países, por lo que su gestión se ve influida por las políticas públicas y los mecanismos de regulación, a la vez que les permiten articulaciones y vinculaciones más eficientes y pertinentes en torno a proyectos multidisciplinarios de investigación, de formación profesional, de planes de estudio de pregrado y posgrado. De acuerdo con Coser:

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 la sistematización del conocimiento, se comunican y mantienen un intercambio continuo para la promoción del mismo. (Glazman, 2000, en Vargas Aguilar, 2013, p. 67)

Para la Universidad La Salle estos grupos se encuentran motivados y comprometidos con una finalidad de la investigación, pues además de constituir un medio para fortalecer la do-

encia y las redes de aprendizaje a partir de la indagación, es también un medio para que los estudiantes desarrollen comprensión y nuevas soluciones sobre los orígenes de la pobreza y se capaciten en el diseño de soluciones prácticas en favor de los más necesitados.

Cada vez más, la investigación 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 y privados, entre otros más.

La investigación lasallista también debe caracterizarse por su desarrollo en redes de colaboración y asociación nacionales e internacionales, aprovechando la presencia de universidades lasallistas en todo el mundo con los mismos principios y búsquedas.

En suma, la investigación como función sustantiva y atribución de las universidades es el medio que posibilita la generación y difusión de los conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos, lo que conduce a una mayor comprensión del contexto natural, humano y social hacia su transformación.

En este sentido, la Universidad La Salle se interesa en comprender los fenómenos naturales, los acontecimientos sociales y humanos, así como en la solución de los problemas locales y globales:

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. (Vargas Aguilar, 2013, p.67)

La docencia se concibe como el medio privilegiado para conservar, dar continuidad y recrear los conocimientos y saberes disciplinarios y humanistas. La docencia se encarga de garantizar que los estudiantes puedan acercarse al conocimiento y apropiarse de él, en tanto que con los trabajos de extensión los estudiantes acompañados de sus profesores, se encargan de aplicar estos conocimientos en los distintos espacios comunitarios, sociales, institucionales, empresariales.

Para la Institución, estas acciones no son suficientes; diversos colaboradores de las distintas áreas y unidades académicas se encargan también de producir nuevos conocimientos, en muchas ocasiones acompañados de sus alumnos, que han de nutrir no sólo las tareas docentes, de extensión y de administración, sino que estos saberes también se comparten con otros científicos e investigadores y con la sociedad en su conjunto, mediante las labores de divulgación científica (publicaciones, congresos, seminarios, grupos de investigación, etcétera), al tiempo que los docentes e investigadores se mantienen actualizados y al tanto de los últimos hallazgos en sus materias y campos de especialidad.

Los estudiantes lasallistas no sólo se apropian del conocimiento en general y del específico de su disciplina, sino que también aprenden a producirlo en su trabajo como universitarios. La investigación es entonces al mismo tiempo productora de conocimientos y generadora de aprendizajes para los alumnos. Un estudiante que es capaz de investigar por sí mismo y de gene-

rar e interpretar nuevos datos, conocimientos, procedimientos, y estará mejor preparado para enfrentar los retos que le demanda un mundo social, laboral y productivo permanentemente cambiante y en evolución.

El ME concreta su propuesta educativa con una visión esperanzadora del ser humano en el futuro, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus estudiantes y a la sociedad del siglo XXI. Para la institución, desde su actuar organizado, las funciones sustantivas propician la generación, transmisión, asimilación y circulación de los conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos dentro de su recinto y fuera de él. (Vargas Aguilar, 2013.)

Las funciones universitarias trabajan y deben seguir haciéndolo de manera estructurada y sinérgica entre sí, de tal manera que la investigación retroalimente y nutra con sus hallazgos los trabajos de docencia, los de extensión y los de administración educativa, en tanto que esta última función apoya de manera ágil y eficiente los trabajos de investigación que se desarrollan al interior de la Universidad La Salle.

La identidad institucional se encuentra presente, se hace viva en las funciones sustantivas y adjetivas, dando así el sello característico tanto a la estructura universitaria, como a los proyectos y las acciones educativas, investigativas, de extensión y de administración de los recursos, pero sobre todo a la actitud y trato de sus colaboradores y estudiantes entre ellos y con los demás. La identidad del lasallismo es tan importante como las funciones referidas, dado que sin ella la Universidad La Salle no respondería a la misión para la que fue creada. (Vargas Aguilar, 2013.) La Universidad tiene como objetivo fundamental la libre búsqueda de la verdad enseñando a sus estudiantes las destrezas, el conocimiento y los valores básicos que necesitarán para una vida humanamente digna (Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2010).

La investigación en la Universidad La Salle como una actividad dinámica, incluyente, pertinente, relevante y transformadora, se caracteriza porque:

- Responde a la misión institucional y aporta a su logro, poniendo énfasis en la utilidad de la investigación para atender de manera creativa y práctica a la atención de los más desfavorecidos, así como en los temas que más nos ocupan derivados de nuestra misión.
- Requiere estar integrada a su quehacer cotidiano con políticas, programas, recursos y soportes académicos y administrativos.
- Se orienta a la búsqueda, sistematización y promoción del conocimiento humanístico, científico y tecnológico.
- Promueve la comprensión de fenómenos naturales, acontecimientos sociales y humanos, orientados a la solución de problemas locales y globales.
- Toma en cuenta los distintos grados de formación profesional, disciplinar y metodológica de los colaboradores, estudiantes y beneficiarios.
- Se vincula de manera directa a la docencia a través de redes de aprendizaje indagatorio.
- Se desarrolla en colaboración con la red de universidades lasallistas del mundo.

1.2.2 La investigación básica y aplicada y la generación del conocimiento en la Universidad La Salle

Para responder a las demandas humanísticas, científicas y tecnológicas que la sociedad reclama de las universidades como espacios propios para la generación y apropiación de los conocimientos por las generaciones jóvenes, al tiempo que se producen otros nuevos, la Universidad La Salle fortalecerá de manera gradual y permanente las actividades de articulación, promoción, desarrollo, difusión y divulgación de la investigación básica, humanística y aplicada que en los distintos campos del conocimiento y del pensamiento se desarrollan al interior de la institución educativa.

La generación del conocimiento para la gestión de la investigación básica y aplicada integra procesos de índole muy diversa: 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 los grupos de investigación en sus distintas etapas; el apoyo a la sistematización de los procesos educativos y de gestión académica, y la difusión interna y externa de los resultados de las investigaciones realizadas. Esta gestión implica espacios institucionales y sujetos con finalidades distintas.

Para operar esta propuesta, ya se han establecido institucionalmente en el Programa Rector de Investigación, Desarrollo e innovación (PRIDi) las Líneas para la Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), las cuales se conciben como:

...una serie coherente de proyectos, actividades o estudios con un conjunto de objetivos y metas de carácter académico, en temas disciplinares o multidisciplinarios. Es muy frecuente que la generación de conocimiento, en todos los campos, lleve al desarrollo de aplicaciones de tipo innovador en beneficio de la sociedad. Agrupan investigaciones científicas con temáticas afines, lo que permite aplicar el conocimiento de forma innovadora y desarrollar el trabajo en equipo. Pueden pertenecer a la misma especialidad dentro de una disciplina, o ser interdisciplinarias, en el caso de perseguir un mismo fin, pero necesitar de los conocimientos de otros campos disciplinarios. (Gómez Ramírez y Vázquez Espinosa de los Monteros, 2015, p. 52)

También se ha establecido institucionalmente la conformación de Grupos de Investigación, Desarrollo e Innovación (GIDi) que están integrados por estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo que trabajan de manera colaborativa en una o más líneas de investigación, desarrollo e innovación, cuyos objetivos y metas se orientan a generar y/o aplicar nuevos conocimientos, articular las funciones académicas de la Universidad y contribuir a la formación de capital humano especializado, además de establecer vínculos con los diversos actores económicos y sociales de su entorno y a nivel internacional.

En un escenario prospectivo aspiracional en el Eje de Gestión Generación del Conocimiento del ME, se señala que habrá de tomar en cuenta las consideraciones siguientes, en las que la sociedad se sitúa como la beneficiaria del quehacer de la Universidad La Salle:

1. La investigación en La Salle está integrada al quehacer institucional.
2. El conocimiento generado tiene impacto al interior de la Universidad, en la comunidad lasallista, en la construcción de identidad, en la formación de profesionales y en el cumplimiento de la misión.
3. Tiene impacto en diversas comunidades académicas y profesionales, nacionales e internacionales, en la sociedad local y global.
4. Los estudiantes y colaboradores desarrollan el pensamiento crítico y heurístico como atributos de los perfiles. (Vargas Aguilar, 2013, p.84)

Asimismo, se indica que a través de la responsabilidad social, La Salle asume el compromiso de formar y desarrollar la conciencia social de los integrantes de la comunidad universitaria, mediante el interés de las funciones sustantivas y del currículo vivido. Precisamente son los programas académicos que se imparten en las distintas unidades académicas los espacios por excelencia desde donde se ha de fomentar la reflexión profunda, el pensamiento crítico-propositivo, la vivencia trascendente y acciones concretas hacia la construcción del bien común.

Es importante que su actuar esté orientado a proponer alternativas que contribuyan a la solución y mejora de la vida de las personas, movidos por el afán de colaborar en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y pacífica. Por ello, estudiantes y colaboradores han de realizar actividades que los lleven a asumir una postura razonada y bien fundamentada sobre algún tema o aspecto, manteniendo un compromiso social para estar dispuestos a continuar haciendo realidad el Ideario y la Misión de la Institución.

La investigación básica y aplicada que realicemos habrá de ser una búsqueda incesante que contribuya a la generación del conocimiento Humanístico, científico y tecnológico, una actividad apasionada sobre todos los asuntos de la creación, de la naturaleza, de la historia y de la sociedad. La tradición intelectual católica es el producto de la interacción de hombres y mujeres honestos que no tienen miedo a la cultura de hoy y que buscan entender y transformar. Se fundamentan no en un pequeño artículo de fe o de moral sino en esa increíble aventura de una fe que busca entender a lo largo de la historia, y en ofrecer nuevos caminos, nuevas interpretaciones y soluciones de futuro.

Como señala Pannenberg (1997, en Artigas, 1999):

Difícilmente podremos afirmar la capacidad humana de conocer la verdad en las cuestiones más profundas si la negamos cuando se trata del conocimiento científico del mundo natural. Es difícil, como mínimo, abordar con garantías un estudio metafísico de la realidad si no disponemos de una base física adecuada. Puede argumentarse, además, que el diálogo entre ciencia y fe debe pasar por un puente construido mediante la filosofía de la naturaleza, que sea capaz de conectar los dos participantes en el diálogo. (p. 614)

Por su parte, Artigas (1999) refiere que:

Por tanto, la búsqueda de la verdad, junto con la comprobación de que, mediante las ciencias, podemos progresar en el conocimiento de la verdad, tiene una profunda significación antropológica. Algunos ven en el progreso científico un avance de las posiciones naturalistas, que dejan cada vez menos espacio para la metafísica y la teología. Por el contrario, podemos advertir que una reflexión rigurosa sobre ese progreso, que incluya sus condiciones de posibilidad y su significado, arroja nuevas luces sobre la imagen del hombre como ser que posee unas capacidades que le capacitan para participar en los planes de Dios de modo consciente. (p. 618)

A su vez, el diálogo fe-ciencia es vital en la transmisión de la cultura, aquello que justifica la existencia de los centros educativos. Como señala Botana (2006):

La cultura no equivale a un “conjunto de saberes”. La universidad católica proporciona las claves y el discernimiento humano y cristiano para que el “saber”, unido a las “destrezas” y a los “valores”, adquiera sentido y significación y se transforme así en “cultura”, capaz de estructurar el pensamiento de la persona. En la práctica es una tarea delicada y discreta, pero irrenunciable, que ha de concretarse en cada área de contenidos. A través del Proyecto Curricular Universitario, desde el profesorado pero también con auxilio de otras personas que puedan aportar luces de discernimiento, deberá analizarse cada uno de los currículos propuestos. Sin presuponer fácilmente la inocencia o neutralidad de los contenidos, así como de la metodología. Por ejemplo, en torno a un mismo mecanismo aritmético se puede estar haciendo un planteamiento de problemas que fomentan sistemáticamente el afán de tener más, por encima de la solidaridad con el prójimo; o, por el contrario, puede favorecerse una sensibilización respecto de las dificultades que atraviesan los que menos tiene. (p. 49)

1.2.3 La investigación en la Universidad La Salle y su articulación con el conocimiento disciplinar y los contenidos curriculares y didácticos

Como se plantea en el ME de la Universidad La Salle:

[La] articulación [entre la investigación y los contenidos curriculares y didácticos] 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 Universidad La Salle]. Esta articulación exige contenidos vinculados entre sí, con un buen nivel de significancia científica y social, con posibilidades de transferencia o generalización. (Vargas Aguilar, 2013, p.83)

La producción de conocimientos a través de la investigación constituye también una actividad formativa para los estudiantes, a la vez que aporta tanto a la sociedad en general como a la sociedad del conocimiento nuevos descubrimientos, saberes e información.

El interés expreso es contribuir a desarrollar un perfil en los egresados tanto de programas de licenciatura como de posgrado con el sello lasallista. El papel del docente es fundamental para potenciar el desarrollo de capacidades instrumentales, metodológicas, analíticas en los estudiantes. Es imprescindible generar experiencias de aprendizaje para que adquieran el hábito de la investigación. Al respecto, la Universidad La Salle ha establecido institucionalmente cuatro modalidades o tipos de investigación que se explican a detalle más adelante, en las que se considera que pueden incorporarse a los estudiantes, toda vez que la actividad de investigación tiene un carácter incluyente, de colaboración y participación, a fin de contribuir en brindar una formación sólida para su desempeño personal, profesional y laboral como egresado.

1.2.4 La investigación en la Universidad La Salle con pertinencia social e institucional y relevancia académica

La investigación básica y aplicada que se desarrolla en La Salle debe ser pertinente para la sociedad y la institución misma; esto es, debe responder a las necesidades, reflexiones y preocupaciones humanísticas, científicas y sociales: ser congruentes con la propuesta educativa y formativa lasallista. Así también la investigación debe tener relevancia académica, pensada desde y para el desarrollo de las distintas disciplinas.

Para que el trabajo de investigación produzca un impacto en la sociedad, es de central importancia que la institución busque de manera permanente garantizar los recursos y condiciones institucionales para la difusión de los resultados obtenidos en distintos espacios académicos y no académicos, dentro y fuera de la Universidad, participando de esta manera en la transformación social, el enriquecimiento del conocimiento y en aportes humanistas, científicos y tecnológicos a los distintos campos del saber, instituciones y grupos sociales. (Vargas Aguilar, 2013)

De acuerdo con el ME, la pertinencia social y la relevancia académica son características esenciales de la función de investigación, así como su articulación con las demás funciones, vía una promoción deliberada, permanente y articulada del conocimiento. En la Universidad La Salle, 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, los acontecimientos individuales, espirituales, naturales y sociales; incluso se alienta la búsqueda y la profundización en torno a objetos de estudio directamente relacionados con el enfoque humanista cristiano y con los planteamientos lasallistas, así como la diversidad epistemológica, teórica y metodológica de los campos disciplinares en los que está presente. También orienta la investigación, considerando los distintos grados de formación profesional-disciplinar y metodológica de los colaboradores y estudiantes, así como de los diversos beneficiarios. De aquí que fije una tipología de investigación que impulsa y reconoce la institución orientada temáticamente desde lo científico, lo social, lo educativo y lo lasallista, con niveles de rigurosidad y alcance diferentes.

Si bien existen distintas tipologías de investigación, la que propone la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), resulta interesante porque representa una propuesta para reconocer diversos objetivos y esfuerzos que han emprendido las IES. La tipología de este organismo pretende abarcar el conjunto de propósitos que se pueden seguir en proyectos de investigación al interior de las instituciones afiliadas; sin embargo, y eso es lo relevante de sus planteamientos, también reconoce que cada institución ponderará esta clasificación en términos de su propio perfil. (Carrillo, 2012.)

Para la institución, a la luz de su vocación en el PRIDi se reconocen cuatro modalidades o tipos que resultan imperativos impulsar, a saber:

1. Investigación disciplinaria. Estudios orientados a la revisión, modificación o generación de aportes conceptuales o herramientas en la disciplina bajo estudio; los resultados de este tipo de investigación derivan en reconocimientos de la calidad del trabajo realizado bajo la figura de publicaciones que son dictaminadas favorablemente por pares académicos externos a la institución y que con frecuencia son merecedores de financiamiento, mayoritariamente externo, en apoyo a los proyectos de investigación; este tipo de investigación corresponde al que reconoce y apoya el CONACyT, además de las diversas agrupaciones, redes académicas y asociaciones de conocimiento nacional e internacional. También identificada en otras instituciones y organismos como investigación básica y que se orienta a la revisión y/o aportación de conceptos y fundamentos de la disciplina en la que se trabaja. Es común el consenso de que si esta actividad la realiza un académico se trata de investigación científica, pero si la desarrolla un profesionalista en busca de nuevos métodos o herramientas de análisis que le permita un mejor desempeño laboral o la solución de un problema para la organización en que labora se le considera *profesionalizante*.
2. Investigación lasallista. Constituida por los estudios que atienden las convocatorias del Instituto de Hermanos de las Escuelas Cristianas y que profundizan en el conocimiento de la labor de su fundador, su trascendencia y los diversos beneficios que se han aportado a la labor educativa en los diversos países que han abrigado a instituciones lasallistas. Existen estudios orientados a profundizar en la identidad lasallista y donde los factores de apoyo y promoción surgen del interior del Instituto de Hermanos de las Escuelas Cristianas.
3. Investigación educativa. Son estudios orientados a identificar las causas que provocan desempeños no deseados o desviaciones del modelo educativo ULSA y cuya corrección permitirá mejoras en sus procesos formativos. Se trata de aquellos estudios que apoyan la evaluación del servicio educativo y sus procesos para orientar con mejor sustento la toma de decisiones estratégicas; es decir, son investigaciones que responden a la búsqueda de la mejora continua de la ULSA en su respuesta a la sociedad a la que sirve; dentro de este tipo se encuentran los procesos pedagógicos, curriculares y didácticos, objetos primordiales de estudio.

4. Investigación institucional. Son estudios orientados a apoyar los procesos de planeación y evaluación de la propia institución. Estos programas aportan la información, los análisis y las evaluaciones que son indispensables para estar al tanto del comportamiento y los efectos de los numerosos factores que condicionan o intervienen en el funcionamiento y los resultados educativos de la institución. (Gómez Ramírez y Vázquez Espinosa de los Monteros, 2015, pp.47-48)

Por su rasgo lasallista, la investigación de los cuatro tipos o modalidades que se mencionaron, habrá de proporcionar a la sociedad un mejor entendimiento de los distintos fenómenos que se producen en su seno y aportar posibles soluciones, involucrando para ello una perspectiva inter-, multi- y transdisciplinar, toda vez que la realidad demuestra de forma categórica la imperiosa relación entre el conocimiento humanístico, científico y tecnológico, lo cual viene a ampliar los horizontes epistemológicos en la búsqueda del bien común y en la edificación de la sociedad que deseamos.

Por lo que respecta a la investigación y su relevancia académica, para la Universidad La Salle este componente es clave en cuanto a que la investigación cuenta con la problematización de situaciones relacionadas con la vida profesional, la investigación básica y 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 fundamentan en el corpus científico.

El ME define que las líneas de generación y aplicación del conocimiento y la tipología de investigación son los límites de esta función en la institución.

1.2.5 La investigación en Universidad La Salle, el rigor científico y la creatividad metodológica

El rigor científico y la creatividad metodológica son de central importancia porque su consideración “da cuenta del proceso de generación del 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 citado por Vargas Aguilar, 2013, p. 83)

Tomando en cuenta que nos encontramos en un momento crucial de definiciones de toda índole —frente a nuevas exigencias que plantea la sociedad del conocimiento a las IES, entre estas la Universidad La Salle—, resulta necesario mantenerse abiertos y flexibles a nuevas prácticas y modalidades de investigación.

De acuerdo con planteamientos de expertos como Gibbons (1998), está comenzando a surgir un conjunto nuevo y distinto de prácticas cognitivas y sociales, lo cual alude a la estructura de las disciplinas como una forma de producción de conocimiento (agrega que estos cambios aparecen en todo el espectro de la investigación). Frente a una forma tradicional de plantear y solucionar problemas y la generación del conocimiento que este autor denomina como Modalidad 1, está surgiendo una nueva modalidad de producción del conocimiento que identifica como Modalidad 2, y que presenta cinco atributos:

1. Conocimiento producido en el contexto de aplicación.
2. Carácter transdisciplinario.
3. Heterogeneidad y diversidad institucional.
4. Mayor responsabilidad social.
5. Un sistema de base más amplio para el control de la calidad.

La transición de una modalidad a otra permite anticipar que los imperativos de la Modalidad 2 están modificando y modificarán aún más la forma en que las universidades llevarán a cabo la enseñanza y la investigación.

La Universidad La Salle, que no está ajena a estos cambios, en su ME y en este Proyecto Académico perfila, como se expuso con antelación, la pertinencia social e institucional y la relevancia académica de la investigación como función sustantiva, reconociendo los escenarios sociales y los impactos de la generación del conocimiento en los entornos en los que actúa.

Ante la emergencia de nuevas problemáticas que plantea el contexto altamente complejo, dinámico y competitivo, habrá de responder con rigor científico y creatividad metodológica. La investigación en la Universidad es impulsora de los procesos educativos que posibilitan la formación sólida de los estudiantes y egresados lasallistas, a la vez que enriquece el quehacer académico y el desarrollo de los campos del conocimiento humanístico, científico y tecnológico.

Asimismo, la investigación lasallista tiene un carácter colaborativo y antielitista. En el ámbito de la colaboración se esperan asociaciones tanto con la red de universidades, como con otros grupos e instituciones que buscan los mismos objetivos. El antielitismo se entiende como responsabilidad ante toda la comunidad cuando escogemos temas de investigación, escritores, recursos: “Se requiere una gran humildad para aceptar que no sólo los intelectuales católicos buscan la verdad”. (Rodríguez Echeverría, 2010, p. 33)

Nos debemos caracterizar por la libre búsqueda de la verdad, confrontando con valentía las difíciles y sorprendentes interrogantes doctrinales y éticas del presente, y no excluir las reflexiones e interrogantes sobre la existencia humana considerando el misterio de Dios; en este sentido se debe evitar tanto la secularización como el sectarismo para alcanzar la búsqueda de la verdad.

1.2.6 La investigación y la diversidad de posturas teóricas y paradigmas epistemológicos

Esta diversidad es necesaria, puesto que La Salle se asume como universidad reconociendo que los objetos de estudio pueden ser abordados desde diferentes enfoques epistemológicos, teóricos y metodológicos, dan muestra de la seriedad y compromiso que tiene con la ciencia y el conocimiento, en su generación y difusión. (Vargas Aguilar, 2013, p. 83)

Para la institución, gestionar y generar conocimiento a través de la investigación básica y aplicada, se enriquece por las numerosas posibilidades que representa la construcción de objetos de estudio de carácter disciplinar, interdisciplinar o multidisciplinar en su búsqueda de la

verdad, en su intención de proponer soluciones pertinentes, en el interés de brindar aportes a la sociedad y grupos específicos, al asumirse los investigadores, docentes y estudiantes como sujetos epistémicos abiertos a la experiencia y al conocimiento.

Los procesos educativos que se promueven en el aula desde los diferentes programas académicos, ofrecen la posibilidad de enriquecer la formación integral de los estudiantes, quienes son considerados como sujetos activos y protagonistas de su propio aprendizaje, que se apropian de los distintos enfoques teóricos y paradigmas epistemológicos. Los docentes desde los muy diversos campos disciplinarios aportan sus conocimientos y saberes y les brindan un acompañamiento para que desarrollen sus potencialidades humanas, profesionales y laborales.

La tipología de investigación en La Salle ofrece condiciones favorables para emplear posturas teóricas y paradigmas epistemológicos desde la diversidad, con el fin de abordar 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, para aportar conocimiento científico, tecnológico y humanístico.

La actividad de investigación por su propio carácter indaga y propone perspectivas teóricas, planteamientos epistemológicos desde la diversidad que se reconoce para innovar, desarrollar investigación básica y aplicada, lo que conduce a una mejor comprensión de la ciencia, en relación con la fe y de los acontecimientos individuales, espirituales, naturales y sociales.

1.3 La extensión como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle

Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores son las tareas que realiza cotidianamente la Universidad La Salle. Esto es, para esta institución educativa no basta con que los estudiantes adquieran los conocimientos básicos y fundamentales de las disciplinas a las que decidieron dedicarse, sino que es importante también que sepan poner en práctica bajo proyectos diversos los saberes adquiridos y sean capaces de compartirlos con las instituciones, organizaciones, comunidades, grupos sociales y la sociedad en general. La docencia e investigación como funciones sustantivas generan una fuerte actividad de extensión, sin embargo, en la Universidad La Salle la función de extensión universitaria tiene el sello distintivo que le da la pedagogía lasallista de la formación integral.

De aquí que la extensión universitaria sea el conjunto de proyectos académicos, técnicos, formativos, culturales, religiosos, educativos y sociales que los estudiantes acompañados y guiados por sus maestros, con la participación de colaboradores y egresados, que llevan a distintos espacios educativos, de salud, laborales, productivos y sociales, con un componente genuinamente formativo para los estudiantes, pero también para otros sectores de la comunidad; así, la formación integral lasallista logra ser aplicada en el ámbito de la responsabilidad e impacto social, integrando en este objetivo de la Misión institucional a los miembros de la comunidad universitaria. La extensión universitaria lasallista dota de inclusión y transversalidad a los mismos proyectos que no se gestionan y operan como un complemento o una respuesta administrativa de la tarea educativa.

Debemos entender a la función de extensión universitaria lasallista como un espacio para la conformación de comunidad y como espacio para generar y fortalecer la identidad institucional; como una función que integra y atraviesa todos los ámbitos universitarios, propicia cohesión y al mismo tiempo aprovecha la tarea de compartir con apertura los productos intelectuales, académicos, artísticos, culturales, sociales y de voluntariado de la Institución.

El ambiente universitario, si bien se gesta naturalmente por la generación de grupos con diversos objetivos que interactúan al interior, pero también al exterior de la Universidad, deben impregnarse de un clima de humanismo donde impere la apertura al diálogo, a la convivencia respetuosa que en lo posible tiene que orientarse a la reducción de las diferencias entre clases sociales, culturales, religiosas y económicas del país. (Craig, 2006)

Es en la función de extensión donde está en juego el descubrir cómo vivir en solidaridad (Cervantes, citado por Craig, op.cit), a través de la cual se concretan los ideales universitarios relativos a la cultura y la identidad: la fraternidad, la promoción de la justicia y la paz, la libertad, el bien común y la conformación de comunidad, todos ellos valores humanos irrenunciables que, además, nos distinguen como institución de inspiración cristiana.

La extensión es una función que se va entretejiendo a través de una gran diversidad de acciones (entre las que destacan los grupos representativos, proyectos de voluntariado, servicio social), que se promueven desde los programas de formación, así como la vinculación que en las actividades de aprendizaje se realizan, con responsabilidad social y actitud de compartir.

Adquirir saberes es ya por sí misma una tarea retadora para cualquier estudiante, pero poner en movimiento esos conocimientos para desplegar propuestas y soluciones concretas, dirigidas a tocar y mejorar la vida de los colectivos y las personas individuales, es otra tarea formativa de central importancia, pues al desarrollarla cada estudiante, cada profesor, cada asignatura, cada programa educativo y formativo, ponen a prueba sus propuestas, se ven interpellados por la realidad siempre compleja de asir, entender y transformar; con ello se enriquecen tanto los estudiantes de manera individual y colectiva, como los beneficiarios de las acciones de extensión universitaria y la Universidad misma, al enfrentar los retos que derivan de la puesta en práctica de los conocimientos y capacidades adquiridos en las aulas.

Las acciones de extensión universitaria, como su nombre lo indica, son los brazos comunicantes entre la Universidad La Salle y la sociedad en los campos técnicos, productivos, de salud, sociales, culturales, religiosos. Son las formas en que los estudiantes y sus maestros devuelven a la sociedad los aprendizajes y la oportunidad de asistir a una institución de formación humana; con estas actividades los alumnos van empezando a desarrollarse como profesionistas comprometidos con su realidad social y profesional, con el papel que van adquiriendo de transformadores del mundo en el que habitan y habrán de desenvolverse a lo largo de su vida.

La extensión implica la apertura del salón de clases hacia el ambiente universitario, hacia la conformación de una comunidad, un ecosistema que se replica cuando los estudiantes y colaboradores interactúan lejos de los confines de la institución. Lo que se vive en la Universidad es también extensión universitaria, porque lo vivencian tanto dentro como fuera de nuestras instalaciones. De ahí que la extensión sea considerada como una función sustantiva en la institución, vista como un trabajo propiamente formativo y articulado a la docencia e investigación

de forma estrecha. Las experiencias formativas derivadas de la extensión académica alimentan el trabajo docente, enriquecen los programas de estudio, fortalecen los planes y propuestas curriculares; es decir, tareas tales como las prácticas profesionales, el servicio social, las misiones, las jornadas culturales diversas, los talleres vinculados a necesidades empresariales y comunitarias, los internados y otras acciones similares, constituyen espacios genuinamente formativos, derivados de la función sustantiva de la docencia, pero que también constituyen experiencias productoras de conocimientos y articuladas en muchos sentidos a las tareas sustantivas de investigación.

Es claro que las labores de extensión requieren de condiciones institucionales, acuerdos interinstitucionales, de recursos técnicos, tecnológicos y materiales que deben ser provistos por las áreas administrativas, por lo que la estrecha articulación y trabajo conjunto entre las funciones sustantivas de extensión universitaria y la adjetiva de administración es siempre indispensable para que la primera logre cabalmente sus propósitos educativos, formativos, solidarios, de intervención y de innovación.

La extensión universitaria es una función sumamente ligada a la identidad institucional, tanto en su rasgo de formación integral, como en sus rasgos de transformación social y promoción de la comunidad. La Universidad la Salle hace su contribución a la sociedad por el tipo de comunidad que establece mediante la formación de sus estudiantes. El ambiente que se vive en los campus es parte de la extensión, es una línea transversal que permea toda la actividad de docencia e investigación, que atraviesa la Universidad desde afuera hasta su centro para que salga de nuevo a la sociedad, cuyas estrategias son eminentemente culturales y comunitarias.

En esta vivencia de extensión, es precisamente en donde el estudiante puede integrar sus experiencias formativas en las que ha participado a lo largo de su trayecto universitario, quizá de manera aislada, y que vienen a consolidarse como parte de la interioridad y la integralidad de la persona, justamente en la actividad de poner al servicio de otros lo que se ha aprendido.

La Salle desde la formación profesional y personal de sus estudiantes, colaboradores, egresados y población en general, asume una responsabilidad social, cívica y política para el bien común. Desde esta visión, Rodríguez Echeverría (2010) apunta que:

La finalidad de nuestras universidades parece centrarse en la formación de profesionales en quienes el desarrollo humano y espiritual se complementa. Son instituciones que aprenden por la investigación de la realidad social, y que aplican sus conocimientos a esa realidad para transformarla. (p. 34)

La transformación social se realiza desde la universidad lasallista al desarrollar una exigente vida académica, conectada con las realidades sociales —de manera preferente con los más pobres—, para brindar respuestas concretas desde la docencia, la investigación y la extensión.

Las universidades solamente pueden cumplir su misión si sostienen una estrecha relación bidireccional, de amplia y abierta comunicación, con organizaciones del entorno local y global; la extensión universitaria es un medio privilegiado para desarrollar esta tarea. La extensión comprende al conjunto de acciones que realiza una universidad en su interacción con el medio,

que permite intercambiar bienes culturales, técnicos, educativos, culturales, de salud y hasta espirituales entre la institución de educación superior y la sociedad en general (personas y organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones educativas, instituciones de salud, empresas, entre otros). Las universidades que operan sólo hacia su interior, desentendiéndose o subestimando su relación con el entorno, corren el riesgo de convertirse en islas carentes de pertinencia social y académica, 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 Universidad La Salle reconoce la importancia que tiene la universidad para la economía y para la transformación de la sociedad, de ahí que integra la docencia e investigación, guiadas por la identidad institucional, en la búsqueda de acciones académicas, laborales y humanas que aporten valor social. Institucionalmente tienen gran relevancia las acciones que redunden en el bienestar de personas y grupos, especialmente los más necesitados.

La extensión incluye ámbitos diversos:

- La cooperación, vinculación y permanente comunicación con organizaciones y personas en torno a los conocimientos disciplinares, profesionales y laborales.
- 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, teniendo un especial interés por los más pobres.¹
- El desarrollo cultural dentro de la comunidad universitaria y en relación al entorno, el cual integra acciones de difusión y conservación de las manifestaciones del arte y cultura local y global hacia la comunidad interna y externa, así como procesos de comunicación y participación creativa. La preservación y rehabilitación del ambiente, que implica 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 quienes fueron sus alumnos para incrementar el crecimiento personal y profesional iniciado en los programas de la Universidad, 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 y a la inserción laboral exitosa, de modo que los egresados puedan acceder a modos de vida dignos.
- La inserción laboral de estudiantes, egresados y público externo, y al fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas.
- La identidad institucional, el ambiente universitario dentro y fuera del campus y los valores que este ambiente promueve, principalmente los relacionados a la construcción de un mundo justo, libre, inclusivo y equitativo.

¹ Se considera que los pobres son los que tienen falta de medios financieros, necesidades de aprendizaje, hogares rotos y los que carecen de orientación cristiana moral (White, 2011).

- El proyecto y estilo de comunicación institucional, los hábitos institucionales y, en términos generales, la cultura organizacional, medios a través de los cuales conformamos nuestra identidad y nuestra interacción con el medio. El trabajo en red con otras instituciones de educación superior para fines de una extensión más amplia.
- Y la consecuente integración de vivencias formativas del estudiante, el poner en práctica y al servicio de otros lo que ha ido construyendo de manera aislada en su trayecto por la universidad.

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 el desarrollo de capacidades en los ámbitos antes mencionados, especialmente en la atención a los sujetos de los sectores más desfavorecidos.²

La visión lasallista para la educación superior del tercer milenio nos debe impulsar a crear una infraestructura innovadora en la que nuestros cuerpos docentes, nuestra investigación y nuestra currícula nos den el poder para enseñar a los pobres directamente; también ayudar a nuestros alumnos (aun los más privilegiados) a aprender y a poseer las “herramientas” para cambiar tanto al mundo como a las fuerzas sistémicas y estructurales que crean a los pobres dentro de ese mundo. (De Thomasis, citado en Craig, 2006, p. 63)

De los siete ejes de gestión propuestos en el ME, es el de Impacto en la Sociedad el que se relaciona de forma más directa con la función sustantiva de Extensión Universitaria.

Mediante las acciones delineadas por dicho Eje de Gestión, La Salle busca trascender sus muros, a partir de los valores característicos del humanismo cristiano y de los conocimientos propios de las disciplinas y profesiones desarrolladas al interior de la institución, en congruencia con su propuesta formativa para transferirlos a los contextos local y global e influir en los cambios sociales, culturales, políticos, económicos, laborales, entre otros; esto, con la finalidad de mejorar la vida de las personas y contribuir a que tanto estudiantes como colaboradores desarrollen nuevas capacidades fortaleciendo sus 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

² 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”. (European Economic Community, 1985, p. 55)

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 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 y religiosos; también se revela 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, asumiendo un compromiso con éstos 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”. (Vargas Aguilar, 2013, pp.84 y 85)

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, y respuesta oportuna a necesidades sociales de diversa índole.

1.3.1 La extensión y la postura crítica constructiva

Los programas de la oferta educativa de la Universidad La Salle propician el análisis de las necesidades, los conflictos, los cambios y circunstancias para comprenderlos y para, desde lo ético, disciplinar, social, político y cultural, 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, diseña 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 fundamentada sobre algún tema o problema para que como estudiantes, colaboradores y futuros profesionales, mantengan un compromiso social, dispuestos a continuar haciendo realidad el ideario y la Misión de la universidad:

...debemos dar a nuestros estudiantes todos los medios, incluidos los de los medios privilegiados, las herramientas intelectuales, conceptuales y prácticas para comprender los sistemas sociales y políticos que sostienen o provocan la pobreza y las injusticias sociales, para poder cambiarlas. Una red fuerte como la nuestra debería ayudarnos a ser más sensibles al plan de Dios sobre la humanidad y prepararnos para la acción en favor de la justicia y de la paz. (Reinhardt, 2010, p. 48)

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

1.3.2 La extensión y 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 y la puesta en práctica de sus principios favorece el enriquecimiento de los programas, fortalece la postura crítica de la comunidad universitaria, y permite valorar los principios, valores y raíces de cada uno de los participantes. (Vargas Aguilar, 2013, p.86)

Desde esta perspectiva, la Universidad La Salle “ofrece a sus estudiantes, además de una formación profesional, el componente necesario para que todas las dimensiones de sus personas tengan oportunidad de desarrollarse”. (Muñoz Batista, 1994, p. 53) “La formación integral contempla el desarrollo de las dimensiones profesional, espiritual, humanista, social, cultural y física; para ello, atiende y estimula la dimensión humana de quienes aprenden con el fin de que logren su realización plena”. (Reglamento SEULSA, 2013, Art. 20)

A través de sus proyectos institucionales, acciones de vinculación y programas académicos y de formación, la Universidad proporciona a los estudiantes la posibilidad de desarrollar de manera armónica sus diferentes dimensiones, mediante un proceso sistemático y supervisado en los diversos ambientes de aprendizaje internos y externos a la institución, que favorezcan en los estudiantes pensamiento crítico, sensibilidad, creatividad, espiritualidad, solidaridad, estilos de vida saludable, relaciones humanas y sociales, así como habilidades para la vida, el despertar de la conciencia, y otras.

La Universidad vela para que la producción y transferencia de conocimientos socialmente útiles, aporten soluciones a los problemas cotidianos o apremiantes de instituciones, grupos sociales y la sociedad misma, que incidan en el bienestar colectivo, el crecimiento económico y la preservación de los recursos naturales, que potencien la conciencia social, el sentido solidario y el compromiso con el desarrollo del país en los estudiantes y colaboradores. 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.

1.3.3 La extensión y los programas de impacto en la sociedad con consistencia, eficiencia y relevancia formativas

La Universidad La Salle es una institución que está llamada a proyectarse en el entorno local y global, por lo que el diseño de sus programas educativos y formativos deben siempre contemplar la atención de las necesidades económicas, tecnológicas, sociales y culturales, la resolución de problemas, el aporte de nuevos conocimientos, la creación de conocimientos, la invención de nuevos productos, entre otras acciones.

Una porción significativa de los programas de estudio, de intervención y de innovación, se proponen generar un impacto positivo en la sociedad y son inspirados en la Misión y Visión institucionales, así como en los principios de la identidad lasallista. El logro de sus propósitos

obedece en gran medida a una ágil y permanente articulación y trabajo colaborativo entre las distintas unidades y dependencias de la Institución; de manera particular el éxito de las tareas de extensión depende de la estrecha y armoniosa combinación de sus labores con las de la docencia, la investigación y la administración.

La extensión debe funcionar como eje transversal que unifica y al mismo tiempo distribuye los bienes, servicios, productos de la Universidad, con un sentido de identidad, tanto al interior como al exterior de la institución. Los programas dirigidos a lograr un 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 y disciplinar, promoviendo los valores propios del humanismo cristiano.

De hecho, esta significación es lo que en verdad propicia la formación integral, la cual se logra cuando el que se forma le da significado a los contenidos y al proceso mismo a través del cual los adquirió.

Lo anterior contribuye a desplegar la visión lasallista en la sociedad, a que la Universidad adquiera cada vez mayor reconocimiento social en los niveles local, nacional e internacional.

1.3.4 La extensión y la responsabilidad social

Los principios propios de la identidad lasallista y el humanismo cristiano que la inspiran, comprometen a la institución en la tarea de 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 permanentes a favor del bien común y de la ecología; éstas son propiciadoras de un actuar ético y legal tanto en lo profesional, lo laboral y lo personal, promoviendo un uso responsable de los recursos (económicos, financieros, materiales, naturales), así como la integración armónica y comprometida de La Salle, sus integrantes y egresados con su contexto.

Los alumnos y egresados lasallistas se distinguen y deben seguir haciéndolo, por su sentido de compromiso social y profesional, con un gran desempeño ético de sus actividades estudiantiles y profesionales. 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.

1.3.5 La extensión y la persona actuante como primera beneficiaria

Al tener como centro de su quehacer al estudiante y al colaborador, la Universidad La Salle 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 institución 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 y trabajar de cara a su transformación.

1.3.6 La extensión y la respuesta oportuna a necesidades de diversa índole de la sociedad

La Universidad La Salle es formadora para la vida y, en especial, para los retos que la sociedad demanda de los profesionistas. De ahí que asuman relevancia particular las capacidades de los estudiantes y de los docentes que los forman y acompañan para responder a las necesidades productivas, de salud, educativas, culturales, técnicas, tecnológicas, científicas y de diversa índole, propias de una sociedad en desarrollo y cambiante como en la que vivimos.

Esto impone retos importantes en materia de renovación y actualización permanentes de sus propuestas de intervención y extensión universitaria, a fin de que éstas ofrezcan respuestas efectivas a las demandas reales de la sociedad y, con ello, garantice la formación de profesionales con capacidades reales de entender y resolver problemas diversos y útiles para el país y el mundo, a la vez que comparten con la sociedad los valores y saberes desarrollados al interior de las aulas lasallistas.

Algunas tendencias lasallistas para la educación superior nos inspiran para buscar mayor comunicación, confianza y compromiso en la interconectividad en expansión que supone el trabajo en red y en comunidades de práctica con las universidades lasallistas en el mundo, principalmente para fines de responsabilidad social. (Wenger, 2001, citado por Landeros, 2010)

1.4 La administración como función adjetiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle

En las últimas cuatro décadas se han gestado cambios muy importantes en las escuelas de todo el mundo: se ha pasado de un esquema centrado en la enseñanza, a otro que reconoce que en el aprendizaje de los estudiantes, el docente no juega o no debe jugar el papel de dispensador de los conocimientos, sino el de mediador que contribuye a propiciar procesos de reflexión, análisis y trabajo con la información, que conduce a los estudiantes hacia la apropiación de los conocimientos. Adicionalmente, las reflexiones sobre una educación que se prolonga a lo largo de toda la vida, que abarca diversas edades y campos formativos, coloca en un lugar distinto a la idea de la educación como una escolarización que se desarrolla dentro de marcos y espacios temporales de carácter homogéneo y claramente definidos como propios de una etapa específica de la vida.

Los docentes deben colocarse al servicio de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, estar atentos a las nuevas producciones en materia de información y conocimiento sobre sus campos disciplinares, así como de la pedagogía y de la didáctica, sin olvidar la atención a sus necesidades de desarrollo humano, al tiempo que las instancias administrativas de los centros educativos deben estar al servicio tanto de las necesidades educativas de los estudiantes como de los propósitos formativos de los profesores, de ahí que su trabajo se defina como propio

de la función adjetiva, la cual se desarrolla con un sentido de identidad de igual fuerza que las funciones sustantivas.

La Universidad La Salle enfrenta el reto de responder de manera asertiva y eficiente a las necesidades educativas de una sociedad en la que la información y el conocimiento se renueva y actualiza cada vez con mayor rapidez y amplitud; para hacerlo es de central importancia que las funciones sustantivas trabajen de manera paralela, coordinada con la función de soporte administrativo, en el marco de un trabajo colaborativo en sinergia y corresponsabilidad que ponga en el centro sus proyectos.

En términos de la filosofía lasallista, a esta colaboración le llamamos “Juntos y por Asociación”, que aplica no sólo para los procedimientos académicos, sino para aquéllos que les dan soporte, es decir, para los procesos de gestión y administración, por lo que la institución sólo cumplirá su Misión cuando la comunidad educativa que la compone trabaje realmente asociada para un mejor servicio a los jóvenes. (Lauraire, s/f.)

La Asociación debe constatare en el funcionamiento de la institución a través del estilo de cordialidad y urbanidad en el trato entre las personas, las estructuras de concertación, más las formas de compartir, las posibilidades de oferta, iniciativa e innovación, las modalidades habituales al momento de tomar decisiones o de hacer frente a los problemas, la forma de ejercer el mando y la manera de aceptar responsabilidades, la apertura al exterior, al ambiente, a la sociedad y a la Iglesia, y la manera de concebir y vivir la interdependencia en el colectivo lasalian. (Lauraier, *op. cit.*)

Por cordialidad y urbanidad nos referimos a un trato en lo individual y en lo colectivo con tendencia a la alteridad; es decir, no sólo respetar al otro siempre, sino procurar su bienestar como prioridad, así como el bien común por encima del bien individualizado.

La función adjetiva de la administración en La Salle debe convertirse en una actividad cada vez más flexible, capaz de contener y sustentar con apoyos diversos de carácter material, financiero, de infraestructura, técnicos y tecnológicos a los proyectos formativos y educativos de la institución, al trabajo de los docentes y de sus cuerpos académicos, a las distintas modalidades de enseñanza, de estudio y de acercamiento a los conocimientos de los estudiantes, siempre velando, claro está, por la salud administrativa y financiera de la institución.

Tradicionalmente, en la gran mayoría de las instituciones educativas, las áreas administrativas se han encargado del diseño de los lineamientos normativos, de la gestión de los recursos humanos, materiales y de infraestructura de esas instituciones; mientras que los docentes e investigadores desarrollan las tareas de docencia, investigación y extensión supeditadas a estas normas y criterios que no siempre responden a los proyectos y aspiraciones educativas de estos centros formativos. Por su parte, las áreas operativas que realizan tareas sustantivas planean acciones formativas contando con escasos apoyos y consensos con los criterios normativos y de planeación financiera de las instituciones en las que trabajan.

Esta disociación entre las funciones sustantivas y la adjetiva de las IES, ha demostrado que hacen ineficientes a estos espacios formativos, debido a los criterios diversos con los que los miembros de la comunidad universitaria conciben el trabajo y sus funciones.

El trabajo en equipo, en colaboración y en real asociación, es la solución a esta posible ruptura entre el proceso administrativo y los procesos a través de los cuales se despliegan las funciones sustantivas.

Para la Universidad La Salle la labor de soporte de las tareas fundamentales que realiza la administración como función adjetiva, no puede estar separada del sentido y contenido de las funciones sustantivas, sino que debe entender claramente los propósitos del Proyecto Académico para trabajar en su construcción, en estrecha colaboración con respecto a la comunidad universitaria.

En este sentido, la demanda institucional por nuevas condiciones y demandas del trabajo docente deben estar acompañadas de prácticas y formas de operar innovadoras de las áreas administrativas; de gestión que pongan en el centro los procesos educativos, sin descuidar el buen aprovechamiento y optimización de sus recursos financieros y materiales.

Las prácticas educativas de La Salle están cambiando hacia la construcción de una visión, un rumbo compartido por todos sus colaboradores, incluyendo a los que desarrollan las tareas administrativas; de ahí que la administración escolar debe ser vista en esa especificidad, como administración educativa y no como una gestora de los recursos en una lógica empresarial y productiva. La función adjetiva lasallista debe dirigir sus esfuerzos hacia el sustento y consolidación de las tareas sustantivas de la Universidad: la docencia, la investigación y la extensión, con pleno reconocimiento de la identidad con la que llevamos a cabo estas funciones.

En muchas universidades de carácter particular, las llamadas empresas educativas, la administración financiera aplicada asume, ya sea la lógica del mercado o la de la administración tradicional, cuya finalidad es la eficiencia por sí misma. En contraste con esto, la gestión educativa lasallista, si bien debe encargarse de cuidar el patrimonio y los recursos para generar un proyecto educativo sustentable, debe asumir también una lógica de total armonía no sólo con los objetivos institucionales y sus procesos educativos, sino con sus modos y estrategias de operación en tanto institución educativa y formativa. (Sander, 1990)

Esto implica un trabajo de profesionalización permanente de los colaboradores administrativos en las tareas propias de la gestión educativa, lo mismo que el conjunto de colaboradores, quienes además de contar con conocimientos y habilidades propias que la ciencia administrativa aporta a la gestión de las necesidades de cada disciplina, deben contar también con los conocimientos y las habilidades específicas de la gestión administrativa, es decir, las de planificación, presupuesto, control administrativo y de evaluación.

La educación es un bien cruzado por innumerables elementos intangibles y su administración debe entenderlo así. Los recursos humanos, materiales y de infraestructura, así como la normatividad institucional deben colocarse al servicio de los fines sustantivos de la institución: la docencia, la investigación y la extensión. De manera que los criterios administrativos y las acciones de administrativos y directivos de una institución educativa deben estar permeadas por los criterios académicos y formativos, en todas sus instancias. El Proyecto Académico rige o debe regir la vida de los centros educativos y todos los ámbitos, sectores y actores de la escuela, deben desplegar sus acciones en torno suyo.

Colocar a las áreas administrativas en sus distintos niveles y modalidades al servicio de las áreas sustantivas implica ciertas redefiniciones, así como un reordenamiento y también maximización del aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y de infraestructura. Se trata de un trabajo sistemático y permanente hacia el acotamiento del desperdicio y mejoramiento de los procesos existentes.

Lo anterior significa que los trabajos administrativos y de gestión en las instituciones deben flexibilizarse, sin que esto implique un descuido en el ejercicio de los recursos. Se requiere que estos espacios definan una normatividad, estructuras y prácticas que estén aparejadas a las cambiantes necesidades de los estudiantes, a las nuevas condiciones educativas y formativas derivadas del acelerado desarrollo tecnológico, los cambios en las formas de producir conocimientos y de propiciar su apropiación por las nuevas generaciones, así como de las cada vez más complejas demandas del mercado laboral y productivo.

En la Universidad La Salle, la administración como función adjetiva constituye un elemento relevante en la identidad institucional y es soporte de sus propósitos sustantivos, puesto que brinda a la institución proyección y eficacia, tanto en los proyectos como en las relaciones entre sus diferentes unidades académicas y dependencias.

En este sentido, la Universidad define como “soporte administrativo, la coordinación de esfuerzos del capital humano, así como de los recursos técnicos, tecnológicos, materiales y financieros que permitan realizar las funciones sustantivas de la institución.” (Vargas Aguilar, 2013, p. 100) Esta estrecha relación colaborativa entre las áreas adjetiva y sustantivas parten del principio de que en la institución, cada colaborador desde sus propias funciones, es un educador y todos los colaboradores lasallistas “tienen claridad de la Misión institucional y comprensión del sentido educativo de planes, proyectos y acciones institucionales.” (p. 102)

Las funciones sustantivas y adjetiva de la Universidad que emanan del ME y Proyecto Académico deben estar en estrecha articulación. La administración debe estar en estrecha relación con los proyectos institucionales, así como vislumbrar escenarios que permitan anticipar y organizar el uso de los recursos de la Universidad y de esa manera atender las necesidades de forma pertinente para apoyar su crecimiento; contribuir en la articulación de los microprocesos académicos y administrativos de las unidades académicas; optimizar los procesos administrativos que giran en torno a las necesidades educativas y formativas de estudiantes y colaboradores, y propiciar un aprovechamiento ético y eficiente del capital humano, los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales. (Vargas Aguilar, 2013)

1.4.1 El soporte administrativo y la actitud educativa

Los bienes inmuebles, el equipamiento, el capital financiero, los gastos indirectos, entre otros recursos de la institución, deben evaluarse, planearse y ofrecerse tomando en cuenta el sentido e intencionalidad educativa de todos los proyectos que se desarrollan en la Universidad.

La orientación de la Misión institucional y la comprensión del sentido educativo lasallista de los programas, proyectos y acciones institucionales son elementos centrales para garantizar una dotación pertinente, oportuna y suficiente de los diversos recursos de toda índole, que pone en movimiento a la institución de cara al logro de sus propósitos educativos. De ahí que se hable de una administración educativa de carácter relevante, pertinente y eficaz.

La Salle cuida que la administración esté inmersa en la identidad institucional: a través del apoyo de recursos para la formación espiritual, humana, tecnológica y científica de los colaboradores y estudiantes; al generar y favorecer estructuras, ambientes formativos y empleo de

recursos como Juan Bautista de La Salle realizó desde la fundación de las escuelas y al poner especial cuidado en que éstas funcionaran bien.

I.4.2 Visión prospectiva de la administración lasallista

Una atención administrativa oportuna, expedita, pertinente de los distintos proyectos y programas universitarios, se sustenta en la planeación y anticipación de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de infraestructura que requiere la Institución.

La anticipación, tanto en el plano de la docencia como en el administrativo a necesidades futuras en el ritmo, capacidad y recursos tecnológicos, así como futuras aspiraciones sobre la formación universitaria que tendrán nuestros estudiantes, conlleva a plantear soluciones de avanzada, al tiempo de flexibilizar los sistemas presentes para atender de manera oportuna las necesidades que emanan en la actualidad. (White, 2011)

El alcance de los propósitos académicos y formativos de La Salle sólo puede lograrse con un sólido cuerpo administrativo capaz de proyectar contemplando en el presente y anticipando el futuro institucional, tomando en cuenta al conjunto de elementos y consideraciones propias del trabajo administrativo y financiero, bajo la mirada de la administración educativa que coloca en el centro al Proyecto Académico.

Para que las labores organizativas y de planeación con visión prospectiva de los cuerpos administrativos lasallistas sean pertinentes, es indispensable que se desarrollen de manera conjunta con las distintas unidades académicas que realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, las cuales deben asumir también con plena conciencia la importancia de esta visión prospectiva, para planear y desarrollar sus acciones considerando no sólo el presente sino también el futuro cercano y lejano de la Institución.

I.4.3 La administración lasallista y su trabajo colaborativo con todas las dependencias de la Universidad

La planeación y operación de las funciones sustantivas requieren de un conjunto de elementos de carácter administrativo, financiero, técnico, tecnológico, material y de infraestructura, que deben ser provistos y previstos por las áreas administrativas con un sentido de oportunidad, eficiencia y eficacia, contemplando los intereses de la institución, en especial el pleno desarrollo del Proyecto Académico formativo, presente y futuro, para lo cual requiere de una estrecha comunicación, entendimiento mutuo y colaboración entre las áreas y unidades que realizan la función adjetiva y las funciones sustantivas.

De ahí que asuma especial relevancia el trabajo conjunto y genuinamente colaborativo de todas las dependencias en las distintas tareas de planeación institucional, en el que se exprese una sensibilidad de las áreas administrativas del sentido y propósitos de las tareas universitarias sustantivas, al tiempo que los colaboradores dedicados a la docencia, investigación y extensión comprenden la importancia de la planeación financiera institucional, de la centralidad que asumen el cuidado y la maximización de los recursos.

I.4.4 Eficiencia y eficacia de las áreas que atienden la función adjetiva en el apoyo a los procesos académico–administrativos de la Universidad La Salle

Las áreas dedicadas a la administración educativa deben estar permanentemente preparadas, tanto para responder en tiempo y forma a los requerimientos materiales, técnicos, tecnológicos, de infraestructura y formación que garanticen las condiciones para un ejercicio óptimo de la labor académica, así como para anticipar y planear las necesidades futuras.

Deben comprender claramente el importante papel de las funciones sustantivas; en particular, en el desarrollo de la docencia, acorde a las condiciones de internacionalización e interculturalidad; en la función de investigación será relevante la forma de generar las condiciones materiales, técnicas, de infraestructura y financieras requeridas para fortalecerla cada vez más, de tal forma que la Universidad vaya ampliando sus posibilidades de vinculación con otras instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la investigación y a la divulgación científica en los distintos campos del conocimiento.

La investigación que desarrollan los estudiantes, docentes e investigadores de la Universidad, requieren necesariamente de la búsqueda de apoyos, equipamiento adecuado en los laboratorios, acervo bibliográfico en permanente actualización por diversas vías, así como fomento a las publicaciones institucionales, soportes para participar en eventos de investigación internos y externos a la institución, en ámbitos nacionales e internacionales, tales como encuentros, estancias e intercambios, entre otras acciones preliminares.

La función sustantiva de extensión universitaria se despliega a través de labores y actividades diversas que requieren de un trabajo colaborativo y de apoyos logísticos, administrativos, materiales y financieros por parte de las áreas administrativas de la Universidad; continuar cultivando la sensibilidad y el apoyo eficaz y pertinente entre las áreas, es de central importancia para la Institución y su proyecto educativo lasallista.

La Asociación y colaboración debe hacerse viva, tanto al interior de la Universidad como al establecer la vinculación con instituciones cercanas, pero también es plausible considerar la construcción de una red de colaboración o networking con instituciones lasallistas nacionales e internacionales, con una gran diversidad de posibles resultados, particularmente para alentar la flexibilidad académica en términos de intercambio y transferencias, que ofrezca beneficios académicos e, incluso, esquemas de pago convenientes o flexibles a partir de colaboraciones internacionales entre las instituciones. (Reinhardt, 2010)

La Universidad debe buscar la calidad educativa reconocida a través de las acreditaciones, para lo cual es necesario tener muy en cuenta las recomendaciones realizadas por esos organismos. (Craig, 2006)

I.4.5 Eficiencia de las áreas propias de la administración en el aprovechamiento del capital humano, los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales de la Universidad La Salle

La eficiencia en el trabajo académico y formativo que realiza la Universidad está estrechamente vinculada con los conocimientos, las habilidades y los talentos de los colaboradores, especial-

mente de los docentes, por lo que es responsabilidad de la Institución detectar, fortalecer y acrecentar estas virtudes y capacidades individuales y colectivas de manera permanente.

Las áreas administrativas tienen que garantizar que todas las unidades académicas y dependencias cuenten, de manera oportuna, con suficiencia y calidad, de los recursos necesarios para desarrollar sus tareas en forma óptima y con ética, tomando siempre en consideración los intereses institucionales. Esta asignación de recursos se realiza siguiendo los criterios de jerarquía, guiada por la Misión institucional y limitada a las necesidades y posibilidades de la Universidad.

La Asociación ³ es considerada como una vía a la inclusión, valor principal en las políticas administrativas, principalmente en lo que concierne al trato hacia el personal colaborador, complementada con el acceso a una formación enriquecedora que acrecienta la competencia y calificación profesional. La Comunidad Educativa Lasallista se entiende a sí misma como una organización en la que se comparten responsabilidades, desarrollan y evalúan procesos administrativos, económico-financieros y de gestión que atienden las demandas actuales de la Misión Educativa Lasallista.

El logro de los propósitos trazados por la Universidad La Salle dependerá de una planeación institucional, sistemática y articulada, así como del trazo de programas y proyectos específicos con el concurso de los colaboradores, las áreas y dependencias dedicadas tanto a las funciones sustantivas como a la adjetiva.

2. Realidad Institucional

Para identificar la situación actual de la Universidad se realizó el análisis de datos o información actual, pasada y futura que, de acuerdo con Steiner (1991) proporcionan una base para seguir el proceso de planeación estratégica. Obtener “una mirada hacia adentro” (perspectiva autorreferencial), permitió identificar fortalezas y debilidades sobre las que se puede actuar o influir mediante la acción de los distintos colaboradores, además de proponer modificaciones, mejoras o cambios.

El análisis realizado a través de la revisión de diversos documentos internos y externos enfocados en la educación superior, y de la consulta a miembros clave de la comunidad universitaria, proporcionó información relevante para establecer las líneas de acción del Proyecto Académico, como se refiere en los dos apartados siguientes.

³ El 43° Capítulo General señaló un conjunto de características (presupuestos básicos) de quienes viven la Asociación lasallista (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2000). En él se reconocen en particular cuatro dimensiones: a) motivación por el servicio de los pobres, b) comunión entre sí y con los demás lasallistas, c) referencia explícita a Juan Bautista de La Salle, a su carisma, espiritualidad y d) compromiso con los demás lasallistas con respecto a la misión común. Las conclusiones de la tesis doctoral de González Kipper (2004) establecen la existencia de cinco variables que ilustran la participación en la Asociación lasallista y que le sirvieron para discriminar los niveles de participación en la Asociación lasallista; éstas son: a) sentido de pertenencia a la comunidad; b) solidaridad con la comunidad y su proyecto; c) adhesión entusiasta al proyecto; d) interiorización de la espiritualidad, y e) compromiso comunitario con la misión.

2.1 Revisión documental e información estadística

A partir de la revisión de documentos institucionales proporcionados por la Dirección de Planeación y Evaluación Institucionales, se identificaron las acciones relevantes que la Universidad ha realizado desde las funciones universitarias en los últimos años y que están reportados en los Informes del Rector, del periodo de 2012 a 2015. Esta información se actualizó con datos adicionales obtenidos de una Semblanza de la Universidad La Salle, preparada por la Coordinación de Planeación Curricular en enero de 2014 y actualizada a agosto de 2015.

De acuerdo con lo antes expuesto se presenta la radiografía⁵ institucional siguiente: la Universidad La Salle, A.C., es una institución de educación superior privada, fundada por el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, el 15 de febrero de 1962. Forma parte de la Red de Universidades La Salle, con 15 instituciones en México; a nivel internacional, está integrada a las 78 universidades que conforman la Asociación Internacional de Universidades Lasalianas (AIUL), red de IES que ofrecen formación universitaria en 21 países del mundo.

Asimismo, ofrece estudios a nivel bachillerato, incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México. En pregrado y posgrado ofrece 87 programas, en 6 áreas generales de conocimiento, distribuidos en 29 licenciaturas, 32 especialidades, 23 maestrías y 3 doctorados, todos con autorizaciones oficiales otorgadas por la Secretaría de Educación Pública. Adicionalmente ofrece una gran variedad de programas de educación continua, diplomados, cursos, talleres, dirigidos a la población abierta.

La Universidad cuenta con la acreditación del 87 por ciento de la totalidad de licenciaturas que son evaluables, con lo que cubre el 90 por ciento de la matrícula que cursan programas reconocidos por su calidad, estatus otorgado por parte de acreditadoras avaladas por el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIIES).

En la Universidad, para finales de abril de 2016, la población que se atiende es de 10,933 estudiantes matriculados, distribuidos en los distintos niveles educativos: 3,427 en preparatoria, 6,173 en licenciatura y 1,333 en posgrado. Adicionalmente, atiende a una población abierta de alrededor de 14,000 personas que cursan diversos diplomados y cursos de educación continua, en modalidades tanto presenciales como alternativas. El claustro docente tiene actualmente una plantilla de 1,471 profesores en los distintos niveles educativos, que van desde bachillerato hasta licenciatura y posgrado. El 90 por ciento son profesores de asignatura, contratados por horas, mientras que el 6 por ciento son docentes de tiempo completo y el 4 por ciento son administrativos que cuentan con estudios de posgrado y que imparten docencia.⁵

La Universidad evoluciona de forma constante, hecho que se manifiesta fundamentalmente por la multiplicidad de actividades desarrolladas en las funciones de docencia, investigación y extensión, así como de soporte administrativo.

⁴ Para Arteaga y González (2001), este concepto equivale a la realidad sobre la cual se pretende actuar, mediante ésta se busca hacer un análisis crítico, estructural e histórico de la realidad social o institucional.

⁵ Información proporcionada por la Dirección de Gestión Escolar y la Subdirección de Capital Humano de la Universidad La Salle.

En los últimos años se ha dado un crecimiento en la difusión del conocimiento y ha aumentado la publicación de títulos académicos de sello propio, gracias a la actualización que se realiza en los contenidos disciplinarios de los programas, en la calidad y suficiencia de los recursos bibliotecarios para la atención a las necesidades de los alumnos, adecuándolos a los tiempos y ofreciendo las bases de datos pertinentes para consulta de información actualizada.

En cuanto al desarrollo de la internacionalización se cuenta con más de 70 convenios bilaterales vigentes, que cubren una relación con todos los continentes. Asimismo, se realiza una gran cantidad de actividades académicas apoyadas por las redes de colaboración interinstitucionales, en las que la Universidad es parte activa. Se incluye como miembro de larga trayectoria en asociaciones internacionales como AMPEI, CONAEHC, NAFSA, EAIE, APAIE, IMHE, IAU, IFUC, UDUAL. Se ha incursionado en proyectos de movilidad académica con la intervención tanto de estudiantes como de docentes, y se participa con un consorcio de 7 universidades de tres continentes (Asia, Europa y América) que ofrecen un programa internacional de posgrado.

El Área Curricular Común se posiciona poco a poco como un diferenciador institucional, atiende a los estudiantes de licenciatura de todos los programas académicos, con el propósito de acercar su perfil de egreso con el señalado en el ME, al impulsar la formación profesional y humanista, así como al facilitar el acercamiento al mundo laboral.

La ampliación de la oferta educativa en su desarrollo favorece el crecimiento de espacios comunes de discusión multidisciplinaria, que poco a poco se orienta a un acercamiento al conocimiento más integral de problemáticas complejas del mundo actual.

El fortalecimiento de los GIDi con la participación de los estudiantes, favorece que los espacios de aprendizaje se multipliquen.

Empeños por integrar a la comunidad y mantenerla informada, se han visto reforzados con el apoyo de las tecnologías; las redes sociales como medios masivos, por ejemplo, se han integrado de forma natural a la vida universitaria.

La vinculación con los sectores privado, empresarial, público y social enriquecen la vida universitaria a través de los Consejos Consultivos de las unidades académicas, donde personajes destacados comparten su experiencia y ofrecen su orientación para favorecer la inserción de los estudiantes en el mundo laboral.

El impacto masivo que se logra con las actividades de desarrollo comunitario, se ve favorecido con las acciones del voluntariado y servicio social, lo cual permite a los estudiantes valorar los aprendizajes que se obtienen por el compromiso que establecen con las comunidades que acompañan.

Los proyectos Prestigio de Facultades y Escuelas son el resultado del espíritu innovador, de la aplicación de conocimiento y de un trabajo sistemático y colaborativo que permite incrementar la identidad institucional y el orgullo comunitario.

La oferta de programas culturales, deportivos, del servicio social, de conciencia ecológica y sustentabilidad, así como las actividades que promueve la Pastoral, posibilitan una formación integral de los estudiantes.

Muchas otras acciones son muestra del dinamismo bien orientado, con la mira puesta en la vocación universitaria y alineada a los principios señalados desde la identidad lasallista. Al res-

pecto, se ha mostrado una decisión firme por impulsar la formación de los colaboradores en el lasallismo, al atender las orientaciones del 45° Capítulo General del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

Esta radiografía institucional se complementó con la revisión del documento denominado “Informe del Contexto de la Universidad La Salle 2015”, el cual presenta las condiciones socioeconómicas y educativas, centrado en la educación superior, que presentan un reto para la actividad académica de las IES, señalándose, además, las perspectivas y tendencias educativas que la Universidad La Salle puede considerar para el año siguiente. Este informe ha permitido que dispongamos de un documento que brinda información relevante y dé orientaciones generales sobre la situación actual económica, demográfica, política y social, a nivel nacional e internacional, en el que se desenvuelve el sistema educativo en México; también da a conocer el entorno e identifica las posibles implicaciones para la Universidad La Salle.

Un elemento central del desarrollo institucional es la definición de las “Líneas Institucionales de Desarrollo al 2018”, cuya formulación se realiza dentro del segundo periodo trienal de la gestión del Hermano Enrique A. González Álvarez, y apuntalan la etapa final del desarrollo de los proyectos y programas del “Plan de Desarrollo Institucional (PDI) al 2018”.

A partir de la revisión de la documentación antes señalada, se considera que el Proyecto Académico contribuirá a brindar los elementos de estructura que permitan la actualización del PDI siguiente.

2.2 Consulta a la comunidad universitaria

La intencionalidad del Proyecto Académico que se explicó ampliamente desde el inicio de este documento, ameritó considerar las diversas visiones y experiencias vividas por los colaboradores, por lo que la consulta requirió situarlos como actores en el “aquí y ahora”, y después indagar en sus aspiraciones o expectativas, situándolos inclusive en un escenario prospectivo.

Como parte del procedimiento, se optó por un diagnóstico participativo, dado que es la propia población consultada la que reconoce su situación, se organiza e involucra en el trabajo en común que habrá de articular voluntades, compromisos, capacidades, responsabilidades, entre otros aspectos. Su finalidad es obtener conocimiento certero para lograr acciones que conduzcan al cambio en función de las necesidades e intereses de los distintos actores educativos y sociales. (Pichardo, 1986, en Arteaga y González, 2001) En suma, permite “conocer” la realidad para actuar y contribuir a transformarla, mediante acciones constructivas, a fin de responder a los intereses y expectativas de los colaboradores de la institución.

Un diagnóstico según Ander-Egg (1987, en Arteaga y González, 2001):

...tiene una doble característica: servir directa e inmediatamente para actuar (sentido operativo) [...] el diagnóstico trata de adquirir los conocimientos necesarios sobre un determinado sector, área o problema, que es el ámbito de trabajo en el que se ha de actuar y su

objetivo es lograr una apreciación general de la situación-problema, especialmente en lo que concierne a necesidades, problemas, demandas, expectativas y recursos disponibles. (p. 84)

La ventaja de un diagnóstico es que constituye un “proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos, y que tiene por objeto aportar los elementos fundamentales y suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora.” (Alwyn de Barros, 1982 en Arteaga y González, 2001, p. 86)

En relación con esto, desde el punto de vista de expertos en planeación, en un análisis situacional, significa el lugar donde se ubican el actor y su acción. Al respecto, Arteaga y González (2001) indican que para Matus:

La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste. Por eso una misma realidad es al mismo tiempo muchas situaciones dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su acción... De manera que la situación es condicionante del actor y de la acción, y la acción de los actores es eficaz en la construcción de la situación. (p. 86)

Otro aspecto que se tomó en cuenta para optar por el análisis situacional, es que preferentemente se realiza con grupos de trabajo o focales, además de facilitar la inclusión de diversas opiniones y puntos de vista, para obtener un panorama lo más completo posible y comprensivo de la realidad institucional y social.

Con estas consideraciones, el análisis situacional de la consulta realizado para apoyar la formulación de las líneas de acción del Proyecto Académico, se sustentó en los siete Ejes de Gestión del ME:

1. Desarrollo Curricular y Didáctico: la oferta académica de la universidad.
2. Generación del Conocimiento: gestión de la investigación básica y aplicada, efectuada por estudiantes y colaboradores.
3. Impacto en la Sociedad: la presencia proactiva de la universidad en el entorno local, tomando como ejes articuladores las dimensiones de la formación integral.
4. Integración de la Comunidad: la constitución de comunidades incluyentes en la universidad y la articulación entre ellas, aceptando la diversidad como riqueza.
5. Permanencia y Desarrollo: la estructura organizacional y de programas para colaboradores, estudiantes y egresados en pos de su crecimiento personal, profesional y laboral.
6. Soporte Académico: los servicios, recursos e infraestructura para las acciones educativas.
7. Soporte Administrativo: la integración del talento humano, recursos materiales y financieros que permiten realizar las funciones sustantivas de la universidad.

Con estos preceptos se desarrollaron, tanto las ideas expuestas en la sección anterior sobre los ámbitos de acción con respecto a las funciones sustantivas y la adjetiva de la Universidad,

como la consulta a la comunidad universitaria, la cual se llevó a efecto mediante entrevistas a profundidad realizadas a autoridades y conocedores de temáticas específicas, relacionados directa o indirectamente con el área académica de la Universidad (Rector, Vicerrectores, Directores de Área o Facultades, Coordinadores de Área, Secretarios Académicos y Coordinadores Administrativos, entre otros), así como a usuarios de los servicios de la institución (estudiantes, docentes y colaboradores que pudieran contribuir con su experiencia para enriquecer el estudio).

De esta forma, se aseguró la participación de la comunidad universitaria en la formulación del Proyecto Académico que nos ocupa, en la medida en que se logró entrevistar a personajes clave, dotados con información clara y precisa sobre la realidad actual de la institución en cuanto al ejercicio de las funciones sustantivas y adjetiva, al igual que ideas generales que aportaron elementos de prospectiva.

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo con el apoyo de guiones de entrevista realizados ex profeso para la persona o el grupo de personas consultadas, considerando el tipo de actividades y/o funciones que realizan en la Universidad y, con base en ello, si la información que pudieran proporcionar tendría matices de diagnóstico o de diagnóstico y prospectiva bajo las consideraciones siguientes:

- Diagnóstico: identifica la situación actual relativa a las acciones emprendidas sobre docencia, investigación, extensión y administración, ubicando en lo posible fortalezas y áreas de oportunidad.
- Prospectiva: identifica las acciones que los informantes proponen realizar en un corto, mediano y largo plazo (5, 10 y 15 años, respectivamente) en torno a las funciones sustantivas y adjetiva, en pro del desarrollo institucional desde el ámbito académico.

Otro elemento que se tomó en cuenta para la elaboración de los guiones de entrevista fue la identificación de la categoría bajo la cual se registraría cada entrevista, en función de las características del o los informantes. Se definieron tres categorías de análisis bajo la consideración de que en el ME se plantea que lo académico en la Universidad La Salle “es una construcción de elementos estructurales, normativos, funcionales, relacionales [...] y humanos que atraviesan las funciones sustantivas y la adjetiva.” (Vargas Aguilar, 2013, p. 55) De esta forma, las categorías fueron denominadas como:

- Estructural-Funcional: relacionada con aspectos de orden organizacional, como son la estructura y las funciones de las áreas institucionales.
- Humano-Relacional: referente a aspectos de tipo relacional (sea entre áreas laborales, colaboradores y colaboradores-usuarios) para llevar a cabo actividades concernientes a las funciones sustantivas y adjetiva.
- Normatividad: relativa a la regulación de las actividades y disposiciones institucionales de orden académico; esta categoría de análisis fue incluida en todas las entrevistas de una manera transversal.

En total se elaboraron 14 guías de entrevista cuyos cuestionamientos se redactaron en función del cruce de las características de los informantes, la categoría de análisis (estructural-funcional o humano-relacional) y la finalidad de la entrevista (diagnóstica o diagnóstico-prospectiva).

A partir de ello se realizaron 16 entrevistas (nueve grupales y siete individuales) en donde se logró recabar las opiniones y sugerencias de alrededor de 116 miembros de la comunidad universitaria, organizados en diez grupos de análisis y reflexión diferentes como se indica en la Tabla I.

Tabla I. Relación de informantes que participaron en el estudio diagnóstico y prospectivo

Grupo	Tipo de informante	Número	Categoría principal de análisis	Finalidad	Modalidad	Número de entrevistas realizadas
1	Miembros de la Junta de Áreas	5	Estructural -Funcional; Humano -Relacional	Diagnóstico -Prospectiva	Individual	5
2	Directores de Preparatorias y Facultades	9	Estructural -Funcional	Diagnóstico -Prospectiva	Grupal	1
3	Secretarios Académicos y Coordinadores Administrativos de Preparatorias y Facultades	17	Estructural -Funcional	Diagnóstica	Grupal	1
4	Colaboradores de la Rectoría y Dirección de Administración (E-F)	7	Estructural -Funcional	Diagnóstico -Prospectiva	Grupal individual	1 1
5	Coordinadores de Área de las Vicerrectorías Académica y de Bienestar y Formación	9	Humano -Relacional	Diagnóstica	Grupal	1
6	Responsables de Programas Académicos de las Vicerrectorías Académica y de Bienestar y Formación	17	Humano -Relacional	Diagnóstica	Grupal	1

Grupo	Tipo de informante	Número	Categoría principal de análisis	Finalidad	Modalidad	Número de entrevistas realizadas
7	Docentes de Preparatoria, Licenciatura y Posgrado	11	Humano-Relacional	Diagnóstica	Grupal	1
8	Estudiantes de Preparatoria, Licenciatura y Posgrado	25	Humano-Relacional	Diagnóstica	Grupal	1
9	Colaboradores de la Rectoría y la Dirección de Administración (H-R)	9	Humano-Relacional	Diagnóstico-Prospectiva	Grupal Individual	1
10	Directores y Coordinadores de Rectoría y Vicerrectoría Académica	7	Estructural-Funcional; Humano-Relacional	Diagnóstico-Prospectiva	Grupal	1

Para realizar el análisis situacional de la consulta a la comunidad universitaria se optó por un enfoque comprensivo-explicativo y una metodología de tipo cualitativa, la cual permite interpretar las acciones y significados de los actores sociales que, en este caso, corresponde a los grupos conformados como informantes clave y que son colaboradores de distintas dependencias y estudiantes de la Universidad La Salle.

El enfoque comprensivo traza como eje fundamental la defensa del carácter específico de la realidad humana, nos conduce a indagar en las percepciones, sentimientos y acciones de los actores sociales que parecen pertinentes y significativos. Comprensión, entendida como la captación del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras, sus silencios, sus acciones y sus inmovilidades a través de la interpretación y el diálogo (Sandoval Casilimas, 2002); de ahí la importancia de realizar las entrevistas a profundidad a los grupos focales de la muestra ya referida.

Desde este marco, se pretende comprender los aspectos intersubjetivos de las actividades interpersonales de los miembros que conforman la comunidad; es decir, centra el foco de atención en la vivencia o experiencia inmediata de vida (Ortega y Gasset citado en Sandoval Casilimas, op. cit.) en los escenarios reales donde tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales, para poder descubrir o reconocer las pautas de acción y lo que subyace en el discurso o narrativa de los actores sociales en un contexto institucional como es el caso de la Universidad.

De acuerdo con Becker (citado por Sandoval Casilimas, *op. cit.*) para entender la conducta de los individuos, se debe conocer cómo perciben la situación, los obstáculos a los que creen que se tienen que enfrentar, las alternativas que se les ofrecen; sólo se pueden comprender los efectos del campo de posibilidades si se consideran desde el punto de vista del actor, es decir, de quienes las protagonizan.

Por ello fue de suma relevancia proceder de acuerdo con la exigencia metodológica de la “suspensión de juicios”, desde la obtención de datos, su sistematización hasta el informe respectivo.

Ahora bien, desde el contexto institucional fue de interés analizar a través de los conceptos, razonamientos y actos del habla utilizados por los distintos actores, la visión y prácticas que prevalecen tanto en los estudiantes como en los colaboradores, a partir de las funciones asignadas, los roles que desempeñan y los procesos que se generan en la dinámica de la Universidad y de la identidad institucional, cuyos fundamentos se encuentran en el ME.

La sistematización de la información recabada, en un primer momento consistió en las transcripciones de las entrevistas, su reducción y categorización; en un segundo momento se realizó el análisis utilizando el Wordle,⁶ que se puede emplear en una metodología cualitativa, pues permite detectar los conceptos o expresiones más recurrentes que tienen mayor sentido para los informantes durante la etapa de recolección de datos. Asimismo, permitió profundizar en la reflexión y el análisis para proceder a la redacción de los resultados y derivar líneas de acción para el Proyecto Académico.

Desde la óptica hermenéutica, resulta de interés analizar los actos del habla.⁷ La importancia de acentuar el carácter lingüístico del entendimiento se da en virtud de que las interpretaciones se expresan lingüísticamente, pero a la vez el entendimiento se apoya en las categorías del pensamiento que el lenguaje ha proporcionado. Por lo antes expuesto, el análisis cualitativo se centró en las tres grandes categorías, teniendo como referente principal el ME de la Universidad La Salle, es decir, la estructural-funcional, la humano-relacional y la normatividad.

Para indagar más a fondo, a través de las consultas a la comunidad universitaria, y ya propiamente en la fase de sistematización de la información obtenida de las entrevistas⁸, se realizó un mapeo dentro de cada una y para los diez grupos de informantes, este procedimiento metodológico novedoso permitió determinar los detonadores descritos en la Tabla 2; es decir, aquellos ítems o unidades de análisis que desencadenaron mayor dinamismo y participación por parte de los entrevistados, a la hora de opinar en torno a la pregunta formulada. Este procedimiento

⁶ Herramienta para generar una nube de descriptores. Su utilidad radica en que la imagen que crea, destaca las palabras que tienen mayor frecuencia en el texto procesado.

⁷ De acuerdo con Austin (1998), los actos de habla son unidades básicas de comunicación mediante los cuales los individuos buscan a través del lenguaje definir o alterar el estado de cosas en las interacciones sociales. Un acto de habla tan simple como decir “te prometo” altera el estado de cosas y abre la posibilidad de otros escenarios. Para dicho autor todo acto de habla contiene simultáneamente tres niveles distintos: Locutivo (enunciar o decir algo, es simplemente hablar), ilocucionario (intención del acto de habla o su finalidad); y Perlocutivo (consecuencias de lo dicho). Para este apartado el uso de los actos de habla permitió comprender cómo y por qué se dijo algo, su intencionalidad o finalidad y, por ende, las consecuencias en las discusiones del grupo.

⁸ La transcripción de las entrevistas realizadas a los 10 grupos de informantes consta de 249 páginas, mismas que no se interaron a este documento por ser material de trabajo.

resultó revelador, además de que permitió identificar los aspectos de interés en cada uno de los grupos ya referidos. Asimismo, se construyó una matriz para contrastar cada una de las funciones universitarias con los hallazgos derivados de las entrevistas.

Tabla 2. Detonadores en los ítems de las entrevistas

Grupo	Número de pregunta en la guía	Detonadores
1	1 al 6	Fortalezas y áreas de oportunidad para la formación humanista-cristiana de estudiantes y colaboradores.
	7 al 10	Visión de futuro (prospectiva); sinergias entre áreas académico-administrativas, así como estrategias institucionales para la integración de las funciones sustantivas e impacto en las personas y en la sociedad.
2	3	Prospectiva fortalecimiento académico
	9	Fortalecimiento en gestión de soporte académico y administrativo
3	14	Estrategias en la integración de la comunidad.
4	3	Fortalecimiento de la gestión académica, administrativa y estructura organizacional
	5	Visión a corto, mediano y largo plazo de la participación de la Universidad La Salle en redes para la producción y circulación del conocimiento.
5	1	Procesos formativos de docentes y colaboradores
	6	Prácticas de gestión académica y administrativa para favorecer el trabajo colegiado.
6	1	Procesos formativos de docentes y colaboradores
	2	Acciones institucionales para favorecer la gestión del conocimiento, vinculación con la sociedad, extensión y perfil de egreso.
	3	Estrategias institucionales para favorecer trabajo colaborativo, convivencia e impacto en la formación de los estudiantes, en la labor docente y gestión académico-administrativa.
7	1 al 2	Fortalezas y áreas de oportunidad para favorecer la relación docente-alumno, el desarrollo curricular y didáctico desde el enfoque sociocognitivo y la filosofía humanista-cristiana
8	3	Promover la investigación
9	9	Integración, permanencia y desarrollo de colaboradores y estudiantes

Grupo	Número de pregunta en la guía	Detonadores
10	3	Fortalezas, áreas de oportunidad y acciones institucionales para permear en las práctica docente las aspiraciones del ME, el enfoque sociocognitivo y la filosofía humanista cristiana a corto, mediano y largo plazo.
	4	Aspectos a fortalecer en la gestión académico-administrativa a corto, mediano y largo plazo para mantener la calidad de la oferta educativa y mejorar los procesos de desarrollo curricular.
	5	Fortalezas y oportunidades del Programa Rector para la Investigación, Desarrollo e Innovación 2014-2018: generación del conocimiento e impacto social.
	6	Acciones para fortalecer la integración, identidad, permanencia y desarrollo de colaboradores y estudiantes. Seguimiento de egresados y fortalecimiento de la visión de integración a la comunidad universitaria lasallista.

Parte sustancial de los principales resultados de la consulta a la comunidad universitaria enriqueció la derivación de las líneas de acción del Proyecto Académico, como se podrá observar en la sección siguiente.

3. Líneas de Acción del Proyecto Académico

Las grandes líneas de acción que se proponen, producto central del trabajo realizado y parte final de este documento, han decantado en el esfuerzo para ofrecer una prospectiva hacia donde la comunidad educativa se dirija, con el objetivo primordial de cubrir los compromisos que la Universidad asume ante los estudiantes y la sociedad.

La aspiración es que las líneas de acción se conviertan en un referente para la vida académica de nuestra comunidad universitaria, donde cada colaborador, desde su ámbito de influencia, podrá darle una lectura propia para encontrar caminos comunes que le permitan participar en la construcción y concreción colectiva del proyecto universitario, aportando sus capacidades y valores como señala el ME institucional. A su vez, esto abre la posibilidad de que todos continuemos aprendiendo e involucrándonos en el desarrollo de proyectos que permitan que las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión sean desarrolladas en una articulación más profunda.

Se espera que lo anterior se vea reflejado en las acciones de los egresados y de la Universidad, caracterizadas por una identidad propia, congruente con el pensamiento evangélico que nos inspira hoy y siempre.

No está por demás recordar que las líneas de acción surgen a partir de un proceso metodológico de triangulación entre las propuestas preliminares emanadas de los análisis e interpretación del ME, de los documentos institucionales que van dando cuenta del acontecer universitario, junto a los hallazgos derivados de la consulta a la comunidad universitaria.

Las líneas de acción se han agrupado en cinco dimensiones con su correspondiente caracterización como se observa en la Tabla 3:

Tabla 3. Caracterización de las dimensiones del Proyecto Académico

Dimensiones	Caracterización
Oferta educativa de calidad	La Universidad La Salle asume su responsabilidad a través de programas educativos que contribuyen a la formación integral de la persona, con una sólida preparación profesional científica, técnica y humanística para que, orientada al bien común, responda a las necesidades y problemáticas de los diferentes sectores de la sociedad, en contextos locales y globales como agente de cambio.
Comunidad universitaria reflexiva y propositiva	La Universidad La Salle promueve acciones para generar espacios de reflexión personal y colectiva, orientados al trabajo colaborativo entre estudiantes y colaboradores que fortalezcan la identidad institucional, con el fin de participar en la producción e implementación de proyectos y actividades que contribuyan al desarrollo universitario, disciplinar y laboral.
Gestión y evaluación universitaria	La Universidad La Salle genera e impulsa estrategias integrales, anticipa y garantiza las acciones y la toma de decisiones con visión de futuro en la conducción de la vida institucional, promueve el seguimiento y la evaluación de sus acciones, procesos y resultados; asimismo mantiene su capacidad para afirmar su identidad lasallista.
Producción y circulación de conocimiento	La Universidad La Salle fomenta la generación y el desarrollo de investigación que dé respuesta a las necesidades y problemáticas sociales en los entornos nacional e internacional, acorde con la Misión educativa institucional.
Vínculo e impacto en la sociedad	La Universidad La Salle promueve acciones institucionales que fortalezcan los vínculos permanentes con diversos sectores sociales, a través de proyectos conjuntos, acuerdos y convenios de colaboración, que permitan compartir el modo de ser y servir de la cultura lasallista, con el doble propósito de formar a los estudiantes y de transferir a estos sectores los conocimientos y propuestas universitarias que atienden a su responsabilidad social; esto con el respaldo de un marco normativo que permita respuestas ágiles, efectivas y oportunas.

Es importante tener presente que las líneas que se enuncian a continuación no están presentadas con un orden jerárquico, dado que todas se consideran importantes para el desarrollo académico de la Universidad.

3.1 Enunciado de las Líneas de Acción por dimensión

Oferta educativa de calidad

1 Desarrollar estrategias y acciones dirigidas a fortalecer la espiritualidad lasallista y la formación en valores, tanto de los estudiantes como de los colaboradores, cuidando que los contenidos educativos y procesos de formación respondan a los fundamentos propios de cada disciplina, así como a los principios educativos-formativos de corte humanista y cristiano, con los rasgos de la identidad lasallista, sustentado en metodologías y recursos congruentes con el enfoque pedagógico institucional.

2 Establecer e impulsar estrategias y acciones desde todas las unidades académicas y administrativas, enfocadas a promover y favorecer la autonomía, el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo en la formación profesional y/o el desempeño laboral de estudiantes y colaboradores desde una perspectiva del ser humano consciente de sí mismo y del otro, en concordancia con el enfoque pedagógico del ME.

3 Fortalecer e impulsar programas enfocados al acompañamiento y la tutoría de los estudiantes en concordancia con lo planteado en el ME, con el propósito de contribuir en su formación integral y en la interrelación de aspectos de índole cognitiva y afectiva en los procesos educativos.

4 Generar e impulsar una política institucional de flexibilidad curricular acorde con la identidad lasallista, desde un ángulo prospectivo, que favorezca y dé soporte a la conformación de una oferta educativa diversificada y diferenciada con respecto de la que ofrecen otras IES, sustentada en modalidades y enfoques educativos innovadores en concordancia tanto con las demandas de la sociedad y de la conformación de los campos disciplinarios, consideradas en ello las posibilidades de la inter y transdisciplina, como con la diversidad de intereses de formación, más la disponibilidad de aspirantes y estudiantes de pregrado y posgrado.

5 Promover e incentivar la participación de los colaboradores en espacios de reflexión y evaluación individual y colectiva, sobre las prácticas de enseñanza desarrolladas en modalidades educativas presenciales, semipresenciales o a distancia, con el fin de dar respuesta oportuna a las formas de aprendizaje que caracterizan a las nuevas generaciones de estudiantes de cualquier nivel educativo atendido por la Institución.

6 Consolidar e impulsar en los programas académicos, estrategias para la internacionalización, consideradas las vinculaciones con la red nacional e internacional de instituciones lasallistas y con otras instancias académicas de México y el extranjero, con el fin de fortalecer y ampliar el impacto formativo y social, así como apoyar una visión global en las funciones universitarias.

7 Robustecer la trayectoria de vida del estudiante, a partir de estrategias y acciones encaminadas a establecer un mayor vínculo entre las intencionalidades educativas de los programas académicos y de formación, de modo que se facilite la transferencia e integración de capacidades propias de los distintos saberes que promueve la Universidad, en particular, las relacionadas con la búsqueda del sentido de vida trascendente.

8 Cultivar en los programas y actividades en los que se involucran tanto estudiantes como colaboradores, la reflexión profunda, el pensamiento crítico, la conciencia social, la ética, la

vivencia de la profesión comprometida con el desarrollo del país y la búsqueda del sentido de vida hacia lo trascendente, así como una actitud propositiva para desarrollar acciones y soluciones concretas, creativas e innovadoras que resuelvan problemas cotidianos o apremiantes de la sociedad, y contribuyan al bien común, siempre en atención prioritaria a los más necesitados con interés genuino por el restablecimiento de su dignidad y calidad de vida.

9 Promover procesos educativos articulados con la investigación, congruentes con los contenidos curriculares y didácticos, mediante el soporte que brinda la administración a las unidades académicas y el acompañamiento del claustro docente de la Universidad, a fin de que se favorezcan la formación crítica con las capacidades y valores de los estudiantes como parte sustancial del perfil de egreso.

Comunidad universitaria reflexiva y propositiva

10 Fortalecer las estrategias institucionales que promueven la identidad lasallista en la comunidad universitaria, con el fin de trascender los espacios institucionales y ser modelo de interacción en los distintos ámbitos en los que se desenvuelven los estudiantes, colaboradores y egresados desde una perspectiva de inclusión, colaboración y comunicación efectiva.

11 Reforzar el modelo de atención prioritaria al estudiante con la finalidad de contribuir en su desarrollo como persona humana y profesional desde el marco de la filosofía fundacional, a partir de programas, estrategias y acciones de tipo académico y de formación, realizadas en un marco de colaboración intra e interdependencias, apoyadas en una gestión académica y administrativa articulada.

12 Fortalecer los saberes de los colaboradores con una sólida y sistemática formación en las disciplinas correspondientes, así como en procesos didácticos acordes con las formas de enseñanza pertinentes de las mismas, orientados por el enfoque pedagógico institucional, con el fin de brindar a los estudiantes el adecuado acompañamiento en su trayectoria de formación y/o actualización profesional en concordancia con los criterios de la identidad lasallista.

13 Reforzar la conformación de un claustro docente que, además de contar con una sólida formación y trayectoria en su campo disciplinar, posea conocimientos y habilidades suficientes para coadyuvar en iniciativas institucionales, relacionadas con temáticas o acciones en materia de interculturalidad e innovación, incluido en ello el manejo de una lengua extranjera, entre otros aspectos.

14 Ampliar e incentivar la participación de estudiantes y colaboradores en espacios de reflexión académica internos y externos a la Universidad, apoyados con recursos y medios tecnológicos, en donde se propicie el diálogo intercultural desde los diversos campos disciplinarios, orientado al análisis, la generación de conocimiento, la investigación y/o la producción colaborativa de propuestas creativas e innovadoras en los ámbitos humanista, científico y tecnológico, entre otros.

15 Propiciar de manera permanente la formación y reflexión colectiva de los colaboradores que desarrollan actividades de gestión académica-administrativa, en las particularidades del ámbito de la educación superior, en combinación con la filosofía e identidad lasallista, diferen-

ciándolas de la administración en espacios y proyectos de corte empresarial y/o productivo.

16 Impulsar proyectos y acciones de internacionalización e interculturalidad que contribuyan en la preparación de estudiantes y colaboradores, para dar respuesta a los requerimientos globales en los niveles profesional y personal en congruencia con el ME.

17 Generar procesos y acciones para impulsar la participación de los colaboradores en los ámbitos académico y formativo, en grupos colegiados y academias, entre otros, enfocados a la reflexión sobre el *statu quo* y avances de los campos disciplinares, a partir de los criterios de la identidad lasallista.

18 Favorecer el cultivo y óptimo aprovechamiento del talento de estudiantes y colaboradores, mediante fórmulas, estrategias y acciones innovadoras que propicien esquemas de trabajo y perfiles idóneos para dar respuesta a las necesidades y demandas institucionales actuales, en concordancia con los criterios lasallistas de atención y acompañamiento.

Gestión y evaluación universitarias

19 Impulsar acciones institucionales de seguimiento y evaluación de la participación en los procesos de acreditación internos y externos en los ámbitos nacional e internacional, con el fin de sostener y continuar elevando los estándares de calidad de la oferta educativa de la Universidad.

20 Desarrollar un trabajo de seguimiento, evaluación y planeación de carácter educativo para proyectar y garantizar las acciones de crecimiento y consolidación de la Misión institucional, así como elevar el nivel de satisfacción de la comunidad con los servicios que proporciona la Universidad, mediante la implementación de programas de mejora dirigidos a optimizar recursos y procesos, y a facilitar la toma de decisiones, dentro de un marco de colaboración inter e intraunidades académicas.

21 Fortalecer mecanismos y procesos orientados al funcionamiento de un sistema de evaluación de la investigación y de los investigadores, mediante el desarrollo y la aplicación de indicadores dirigidos a retroalimentar con claridad a los colaboradores y a los responsables de la toma de decisiones en la Universidad, para impulsar y consolidar propuestas de mejora.

22 Impulsar una cultura organizacional de carácter colaborativo entre las áreas académicas y administrativas, apoyada en un espacio común de comunicación efectiva y en un sistema automatizado que facilite el acceso transparente a la información institucional, en beneficio de una gestión educativa de los programas, proyectos y acciones, congruente con la Misión y Visión de la Universidad.

23 Propiciar una cultura de la corresponsabilidad en la que la administración asigne de manera oportuna y suficiente los recursos y los colaboradores de las unidades que desarrollan las funciones de docencia, investigación y extensión, los aprovechen de manera responsable, ética y racional, en respuesta a los resultados tangibles e intangibles de una evaluación continua, diseñada y operada de manera conjunta.

24 Garantizar que la planeación de la administración de recursos financieros propios y alternos, materiales, humanos y de infraestructura, coadyuve en la adecuada operación de los programas académicos formales y no formales, beneficie el desarrollo y la innovación en las fun-

ciones sustantivas asociadas, que favorezcan la integración, permanencia y movilidad académica de estudiantes y colaboradores de manera inclusiva.

25 Fortalecer y adecuar el sistema de indicadores y métricas orientado a potenciar las capacidades y valores de estudiantes y colaboradores para el trabajo colaborativo que contribuya a generar un ambiente de convivencia e inclusión, integrando acciones de retroalimentación y acompañamiento desarrolladas en congruencia con los criterios de la identidad lasallista.

26 Crear mecanismos e indicadores para dar seguimiento al impacto de los programas curriculares y cocurriculares de formación disciplinar y en valores impulsados por la institución, con la finalidad de conocer y determinar los alcances del enfoque pedagógico del ME.

Producción y circulación de conocimiento

27 Promover temas de frontera en los distintos campos disciplinares desde diversas posturas teóricas y epistémicas, con el propósito de generar conocimiento que posibilite una mayor comprensión de la ciencia y del ser humano en todas sus dimensiones.

28 Impulsar la investigación tomando en cuenta los distintos grados de formación de los colaboradores, a través de la creación, el desarrollo y la consolidación de los grupos de investigación, con la participación activa de los estudiantes, a fin de que los procesos educativos, curriculares y didácticos adquieran significado y un carácter formativo, con procesos de gestión apuntalados en una estructura académico-administrativa, que favorezcan la identidad institucional y la productividad en la generación de conocimiento y patentes con impacto social para la solución de problemáticas relevantes y en el avance de la ciencia.

29 Promover que la gestión de la investigación tanto básica como aplicada esté integrada en el quehacer cotidiano de la Universidad, basada en la Asociación como principio del trabajo colaborativo. Para ello se requiere contar con políticas institucionales, programas y soportes académico y administrativo, a través de mecanismos y procesos de acoplamiento de la estructura universitaria a las condiciones actuales de la realidad nacional e internacional, con pertinencia social e institucional y relevancia académica, para brindar respuestas oportunas a las necesidades que demanda la sociedad, contribuir en superar la pobreza de sectores sociales desfavorecidos, promover la justicia y la paz desde los preceptos lasallistas.

30 Fortalecer sistemáticamente procesos y mecanismos eficientes y eficaces de articulación, promoción, desarrollo, difusión y divulgación de la generación del conocimiento, que contribuyan a proyectar interna y externamente las actividades de investigación, mediante la optimización de recursos tecnológicos y otros medios disponibles, y el reforzamiento de la política editorial en la Universidad, para fomentar en la comunidad académica y en el sistema lasallista la producción de publicaciones y el reconocimiento de su calidad.

31 Proponer soluciones pertinentes, con responsabilidad social, desde la investigación tanto básica como aplicada, con el rigor científico que amerita identificar problemas complejos y emergentes, a la luz de las transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales y educativas, con una perspectiva epistemológica inter-, multi- y transdisciplinar, en congruencia con las líneas de investigación institucionales.

32 Fomentar las prácticas de trabajo colaborativo y sinergias en torno a la investigación, tanto básica como aplicada, de acuerdo con el perfil de los colaboradores, tipos y líneas institucionales de investigación, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y el cumplimiento de su Misión.

Vínculo e impacto en la sociedad

33 Promover en los programas de servicio social y voluntariado, a partir de acciones sinérgicas entre los propósitos académicos y formativos institucionales, que los estudiantes generen propuestas creativas e innovadoras para apoyar en la solución de problemáticas del entorno local, nacional y global, acordes con la Misión institucional

34 Potenciar en los estudiantes sus dimensiones cognitiva, afectiva y de participación social para que transfieran sus conocimientos a diversos contextos y situaciones de vida, y se integren activamente desde su profesión, como seres humanos en diversas dinámicas sociales, en especial con los más necesitados.

35 Sustentar con rigor metodológico las acciones de extensión universitaria en las que se favorezcan la generación de comunidades de aprendizaje y desarrollo con beneficios mutuos en términos de pertinencia social y formativa.

36 Fortalecer, desarrollar y potenciar estrategias de vinculación con los sectores productivo, social y empresarial, a fin de ofrecer a los estudiantes mayores oportunidades de inserción laboral y aprendizaje situacional, así como generar recursos alternos que se apliquen para dinamizar el desarrollo de las unidades académicas responsables, con nuevos y más efectivos esquemas de relación entre la Universidad y estos sectores.

37 Diseñar y emprender estrategias e instrumentos de vanguardia que permitan mantener actualizados el registro de información y la comprensión de diversos aspectos del desarrollo profesional, empresarial y humano de los egresados, con el fin de ofrecer opciones de formación continua, estudios de posgrado, inserción laboral, movilidad, desarrollo humano y familiar, vínculos con su institución, así como reforzar el sentido de comunidad y pertenencia lasallista; de la misma manera a la institución le permitirá conocer el impacto de la formación recibida en las dimensiones personal, laboral y social de sus egresados.

38 Generar procesos y acciones para consolidar el reconocimiento de los miembros de la comunidad universitaria ante organismos impulsores de investigación a fin de contribuir, desde la perspectiva lasallista, en el desarrollo de los campos disciplinares y en propuestas de solución a problemáticas que plantea la sociedad a nivel local, nacional y global.

39 Ampliar el apoyo y reconocimiento institucionales hacia las acciones de extensión, mediante la generación de los mecanismos necesarios para incentivar la participación de los estudiantes de forma individual o grupal, en actividades que favorezcan su formación integral y el prestigio universitario.

40 Fortalecer los procesos y mecanismos para mantener una estructura integrada, articulada y efectiva de las funciones universitarias, que favorezca altos niveles de pertinencia social mediante acciones para la generación del conocimiento y vinculaciones específicas con sectores

estratégicos, que permitan un mayor involucramiento de los estudiantes acorde con los valores fundacionales.

Cabe mencionar que la distribución de las Líneas de Acción por dimensiones permite construir una visión más integral de las aspiraciones de la Universidad con respecto al Proyecto Académico; mejorar la concepción del binomio indisoluble del quehacer universitario y la identidad lasallista; visualizar la importancia que tienen las relaciones interpersonales y la diversidad de los saberes de los miembros de la comunidad en la construcción de proyectos institucionales; identificar la necesidad de establecer un frente común que propicie un equilibrio más armónico en el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetiva; y valorar la congruencia de nuestras acciones para favorecer la proyección de la Universidad.

Asimismo, cada dimensión marca rumbo a la Universidad y los aspectos implicados, de la forma que se presenta en la Tabla 4:

Tabla 4. Dimensiones y acciones de la Universidad sobre las cuales pretende marcar el rumbo

Dimensiones	Acción de la Universidad
Oferta educativa de calidad	Cumple su misión a partir de los programas educativos
Comunidad universitaria reflexiva y propositiva	Se fortalece con los estudiantes y colaboradores
Gestión y evaluación universitaria	Actúa sistemáticamente mediante proyectos institucionales y estrategias integrales
Producción y circulación de conocimiento	Se compromete con la investigación
Vínculo e impacto en la sociedad	Se proyecta con las colaboraciones

3.2 Punto de partida para el desarrollo de las Líneas de Acción

Como el lector podrá darse cuenta de que algunas de las Líneas de Acción enunciadas anteriormente, se ubican en una fase inicial, otras más en pleno desarrollo y unas más en proceso de consolidación. A partir de las consultas realizadas a miembros de la comunidad universitaria y en documentos institucionales, se ha logrado identificar con mayor claridad y de manera integral el nivel de avance en que se encuentra cada Línea de Acción, lo cual se refleja en la Tabla 5.

De la misma forma, en tal gráfico se muestran los resultados de una clasificación realizada en términos del “nivel de complejidad y desarrollo”, que evidencian las Líneas de Acción en la

Universidad, desde el punto de vista de los autores.

La primera columna (Avanzado) identifica aquellas acciones en donde la Universidad ha prestado mayor atención y a través del Proyecto Académico podrá consolidarlas con mayor intencionalidad, claridad y rumbo. La segunda (Medio) señala que hay acciones que dan cuenta de un nivel medio de progreso y que con el Proyecto Académico se podrá avanzar. Y la tercera (Incipiente o nulo) significa que las líneas están en un nivel incipiente de comprensión y su desarrollo está lejos de ser alcanzado.

Tabla 5. Líneas de acción por nivel de desarrollo

Dimensión	Nivel de desarrollo de las Líneas de Acción			Número total
	Avanzado	Medio	Incipiente o nulo	
Oferta educativa de calidad		1, 2, 3, 4, 5 y 6	7, 8 y 9	9
Comunidad universitaria reflexiva y propositiva		10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16	17 y 18	9
Gestión y evaluación universitaria	19	20 y 21	22, 23, 24, 25 y 26	8
Producción y circulación del conocimiento		27, 28, 29 y 30	31 y 32	6
Vínculo e impacto en la sociedad	33	34,35, 36, 37 y 38	39 y 40	8
Total	2	24	14	40

4. Consideraciones finales

Este trabajo es fruto del compromiso que cada uno de los autores ha establecido con la Universidad La Salle, convencidos de que la construcción permanente de la noble obra educativa lasallista se dará por el reconocimiento de su valor, al igual que por el empeño y el trabajo conjunto de todos y cada uno de sus colaboradores.

En el entendido de que el Proyecto Académico se vive y construye, momento a momento, a través de las acciones que cada miembro de la comunidad realiza, con un sentido universitario, reconocemos la actitud generosa con la que nos recibió la comunidad al compartir sus opiniones sobre la visión actual y de camino al futuro que la Universidad puede aprovechar, lo cual nos condujo a un sincero esfuerzo por integrar con transparencia y respeto las inquietudes y necesidades que recuperamos de las consultas efectuadas.

Otro lineamiento esencial para la realización de este trabajo fue ofrecer una orientación amplia hacia los programas, proyectos y acciones por venir, que desde las planeaciones colecti-

vas e individuales serán propuestas por las instancias que conforman la estructura organizacional actual de la Universidad, mismas que a partir de sus planes de desarrollo habrán de dar vida al potencial académico de la misma. El ME nos inspira y define en el sendero que hay que tomar, el Proyecto Académico debe incitar y orientar a la acción.

Al agrupar las Líneas de Acción en donde están vertidas las opiniones de nuestra comunidad universitaria, se identificaron posibles situaciones de riesgo potencial o de alerta que podrían convertirse en facilitadores si son revisadas y analizadas para promover los cambios necesarios, anticipar repercusiones y/o, en su momento, considerarlas para la toma de decisiones.

Entre las situaciones de riesgo potencial o de alerta identificadas con mayor frecuencia aparecen las siguientes:

- **La estructura organizacional** debe conducir a una mejor gestión educativa a partir de la definición de funciones, una clara cadena de mando, su adecuada integración, una buena comunicación, el correcto funcionamiento de consejos y comités. Asimismo, debe estar abierta a esquemas innovadores de articulación, que faciliten el trabajo colaborativo, la inter y transdisciplina, la vida democrática, la correcta distribución del trabajo, la toma de decisiones consensuadas con mirada a los impactos de largo plazo, entre otras posibilidades.
- **La cultura organizacional**, cuya cimentación en los valores institucionales, la comunicación efectiva, el reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales asertivas, la promoción al desarrollo de talentos y el crecimiento de capacidades, será factor fundamental al enfrentar procesos de cambio, proyectos institucionales, participación en redes, procedimientos innovadores. La comunicación clara de lo importante y lo necesario, el uso de los canales adecuados para la comunicación, la valoración de los logros y desaciertos, tanto personales como institucionales, favorecerán un sano ambiente de trabajo. El impulso de modelos de conductas asentadas en principios y normas de conducta ética, condiciones que favorezcan las relaciones interpersonales y funcionales de confianza y crecimiento mutuo, promoverán un comportamiento personal y colectivo, congruente entre lo que se dice y lo que se hace, incrementarán el sentido de pertenencia y abonarán en un ambiente positivo para la convivencia.
- **Infraestructura, servicios y recursos**, una atención provisoria de las necesidades institucionales, una comunicación permanente y continua con los receptores de servicios y una presencia atenta a los acontecimientos de la vida universitaria, permitirán una planeación que asegure una administración sana, sin perder de vista la misión central de la institución en la toma de decisiones. Atender las necesidades cotidianas, aquellas que emergen ante los cambios de vida en la sociedad y anticiparse a las que emanan de las innovaciones en procesos asociados al desarrollo de las funciones universitarias, requiere de una disposición abierta hacia la satisfacción del usuario, al compromiso de apoyo para la disposición oportuna y suficiente de recursos, a la posibilidad de intervenir tempranamente en el planteamiento de innovaciones y proyectos con respecto a su viabilidad, así como a la búsqueda de recursos alternos para anticipar las posibilidades institucionales

y apoyar su crecimiento.

- **Seguimiento y evaluación de impactos**, una práctica necesaria para llevar a cabo un avance certero en las líneas de acción propuestas, el seguimiento sistemático a las acciones que se emprendan y evaluación formal de los impactos logrados, en todos los niveles de participación. Asegurar que el personal conozca los principios, obtenga los conocimientos necesarios y se capacite en las herramientas de apoyo para desarrollar adecuadamente estas prácticas, es un paso obligado para su realización. La posibilidad del acceso a una información veraz y oportuna será factor determinante en procesos de análisis con rigor metodológico en el planteamiento de acciones y alternativas ante resultados menores a los esperados. Una comunicación de los logros y resultados mayores a los esperados deberá ser difundida ampliamente y servir de aprendizaje en el planteamiento de objetivos cuya temporalidad será necesario definir con el establecimiento de metas coherentes con las posibilidades reales de su cumplimiento.

Otra consideración importante es que el Proyecto Académico pretende ofrecer orientación y dirección hacia el desarrollo académico. El presente documento no señala metas relacionadas con la temporalidad, dado que se espera que se vaya concretando en los procesos de planeación en los diferentes niveles organizacionales, que sirva como referente de la planeación institucional, en este momento en el que se señala que el punto de partida apoye la conclusión del PDI al 2018 y pueda aprovecharse como referente en el planteamiento del siguiente ciclo de planeación institucional a través del próximo PDI, que oriente la alineación de acciones emanadas de la creatividad comunitaria.

De la misma forma que consideramos que se plantea como documento de largo aliento y flexible, se recomienda que en el futuro sea revisado de forma sistemática y periódica con objeto de que se vaya adecuando a nuevas necesidades y condiciones que la vida en su devenir nos presentará, y donde seguramente identificaremos otros retos que la misma dinámica global nos ofrecerá en términos de la educación superior.

Obras Consultadas

- Arteaga, C. y González, M. (2001). *Diagnóstico*. Recuperado en: <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>
- Artigas, M. (1999). El diálogo ciencia-fe en la encíclica, *Fides et Ratio*. Anuario Filosófico, (32), 611-639.
- Austin, J. L. (1998). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Botana, A. (s/f). El proyecto educativo universitario: un proceso de iniciación. *Revista de la Universidad de La Salle*, 42, p. 43-50 Recuperado en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1733/1609>
- Carrillo Hoyo, E., Fortoul Ollivier, M. B., Gaytán Alcalá, F., Hernández Mondragón, A. R., Vázquez Espinoza de los Monteros, R. A. y Velasco Arzac, J. M. (2012). *Investigación y desarrollo: un modelo Lasallista de transformación social*. PDI (Proyecto 7). Manuscrito interno de la Universidad La Salle.
- Clark, Burton, R. (1997). *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*. México: Coordinación de Humanidades / Porrúa.
- Craig, F. J. (2006). *Reflexiones sobre la educación superior lasallista*. EU.: Moraga / Saint Mary's College de California.
- European Economic Community. (1985). *On specific community action to combat poverty*. *Journal of European Economic Community*, 2(24).
- Gaytán Alcalá, F. (2015). *Variaciones cualitativas sobre el Proyecto Académico*. Manuscrito interno de la Universidad La Salle.
- Gibbons, M. (1998). *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Presentado en Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, Colombia. Recuperado en: http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf
- Gómez Ramírez, E. y Vázquez Espinosa de los Monteros, R. A. (Coords.). (2015). *Programa Rector para la Investigación, Desarrollo e Innovación (PRIDI)* de la Universidad La Salle, México, 2014-2018. México: De La Salle ediciones.
- González Kipper, L. (2004). *Niveles de participación en la realidad asociativa Lasallista en América Latina y España* (Tesis Doctoral). Facultad de Educación, Universidad de Montemorelos, N. L. México.

- Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2000). *Actas del 43° Capítulo General : Asociados para responder a los desafíos del siglo XXI*. Roma: Casa Generalicia.
- Landeros, J. M. (2010). *La Red Internacional de Universidades Lasallistas: Progreso y Promesa*. En C. Reinhardt (Coord.). Centros Lasalianos de Educación Superior. Instituto de los Hermanos de las Escuelas Critianas, Boletín Núm. 252 - 2010, Roma.
- Lauraire, L. (1998). *Principios rectores de las características actuales de la educación Lasallista*. Recuperado en: http://www.lasalle.mx/estrategias/biblioteca/lecturas/educacion_lasallista/caracteristicas/PRINCIP_BASIC.doc.
- Lemaitre, M. J. y Zenteno, M. E. (Eds.) (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo / Universia. Recuperado en: <http://www.universia.net/nosotros/files/CINDA-2012-Informe-de-Edu-caci%C3%B3n-Superior.pdf>
- Luistro, A. A. (2010). "Un reto mundial para las Universidades lasalianas", en C. Reinhardt (Coord.). Centros Lasalianos de Educación Superior. Instituto de los Hermanos de las Escuelas Critianas, Boletín Núm. 252 - 2010, Roma.
- Reinhardt, C. (2010). "La contribución de los centros lasallistas de enseñanza superior a la red lasallista mundial", en C. Reinhardt (Coord.). Centros Lasalianos de Educación Superior. Instituto de los Hermanos de las Escuelas Critianas, Boletín Núm. 252 - 2010, Roma.
- Rodríguez Echeverría, A. (2010). "La Misión lasallista a nivel terciario", en C. Reinhardt (Coord.). Centros Lasalianos de Educación Superior. Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, Boletín Núm. 252 - 2010, Roma.
- Sander, B. (1990). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Santillana.
- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Santafé de Bogotá: Icfes.
- Steiner, G. A. (1991). *Planificación de alta dirección*. México: CECSA.
- Vargas Aguilar, J. A. (Coord). (2013). *Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores. Modelo educativo Universidad La Salle. México*. De la Salle ediciones.
- White, K. (2011). *The Frequency of Implementation of Lasallian Pedagogy in Traditional College-Preparatory High Schools Sponsored* (Tesis). De La Salle Christian Brothers, United States.

ÍNDICE

Presentación	7
Introducción	9
I. El Proyecto Académico y su relación con las funciones universitarias	13
I.1 La docencia como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle	14
I.1.1 La docencia, pertinencia y relevancia socioacadémicas en los procesos curriculares y didácticos	16
I.1.2 La docencia y su articulación e integración con los procesos de gestión de los otros ejes de gestión	17
I.1.3 La docencia y la flexibilidad en los procesos curriculares y didácticos	18
I.1.4 La docencia y la articulación del paradigma sociocognitivo con los procesos curriculares y didácticos	19
I.1.5 La docencia y la articulación de la perspectiva humanista de la Universidad La Salle con los procesos curriculares y didácticos	20
I.1.6 La docencia y la articulación del conocimiento disciplinar con el contenido curricular y didáctico	21
I.1.7 La docencia y la orientación a la interculturalidad en los procesos curriculares y didácticos	21
I.1.8 La docencia y el conocimiento en el sentido de la innovación	22
I.1.9 La docencia y los procesos educativos en la Universidad La Salle	22
I.2 La investigación como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle	24
I.2.1 La investigación en la Universidad La Salle	25
I.2.2 La investigación básica y aplicada y la generación del conocimiento en la Universidad La Salle	28
I.2.3 La investigación en la Universidad La Salle y su articulación con el conocimiento disciplinar y los contenidos curriculares y didácticos	30
I.2.4 La investigación en la Universidad La Salle con pertinencia social e institucional y relevancia académica	31
I.2.5 La investigación en Universidad La Salle, el rigor científico y la creatividad metodológica	33
I.2.6 La investigación y la diversidad de posturas teóricas y paradigmas epistemológicos	34

1.3 La extensión como función sustantiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle	35
1.3.1 La extensión y la postura crítica constructiva	40
1.3.2 La extensión y pluralidad en dimensiones de formación integral	41
1.3.3 La extensión y los programas de impacto en la sociedad con consistencia, eficiencia y relevancia formativas	41
1.3.4 La extensión y la responsabilidad social	42
1.3.5 La extensión y la persona actuante como primera beneficiaria	42
1.3.6 La extensión y la respuesta oportuna a necesidades de diversa índole de la sociedad	43
1.4 La administración como función adjetiva del Proyecto Académico de la Universidad La Salle	43
1.4.1 El soporte administrativo y la actitud educativa	46
1.4.2 Visión prospectiva de la administración lasallista	47
1.4.3 La administración lasallista y su trabajo colaborativo con todas las dependencias de la Universidad	47
1.4.4 Eficiencia y eficacia de las áreas que atienden la función adjetiva en el apoyo a los procesos académico–administrativos de la Universidad La Salle	48
1.4.5 Eficiencia de las áreas propias de la administración en el aprovechamiento del capital humano, los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y materiales de la Universidad La Salle	48
2. Realidad Institucional	49
2.1 Revisión documental e información estadística	50
2.2 Consulta a la comunidad universitaria	52
3. Líneas de Acción del Proyecto Académico	59
3.1 Enunciado de las Líneas de Acción por dimensión	61
Oferta educativa de calidad	61
Comunidad universitaria reflexiva y propositiva	62
Gestión y evaluación universitarias	63
Producción y circulación de conocimiento	64
Vínculo e impacto en la sociedad	65
3.2 Punto de partida para el desarrollo de las Líneas de Acción	66
4. Consideraciones finales	67
●bras Consultadas	70

Dr. Enrique Alejandro González Álvarez, *fsc*
Rector

Mtro. Jorge Manuel Iturbe Bermejo
Vicerrector Académico

Mtro. José Manuel Noriega Gironés, *fsc*
Vicerrector de Bienestar y Formación

Mtro. Alejandro Torres González
Director de Administración

Dr. Lucio Tazzer De Schrijver, *fsc*
Director de la Comunidad de Hermanos
de la Universidad La Salle

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

*El Proyecto Académico de la Universidad La Salle,
a partir de las orientaciones emanadas del Modelo Educativo
Un itinerario para la Comunidad Universitaria
Modelo educativo Universidad La Salle Ciudad de México
se imprimió en Offset Santiago, en mayo de 2016.*

La Universidad La Salle cuenta con más de cincuenta años de existencia y una larga tradición tricenaria que le han permitido consolidar las bases pedagógicas de la formación integral de sus estudiantes, quienes al egresar pueden incorporarse plenamente y de forma eficiente en la sociedad y en el mundo laboral, tanto en la empresa o en la política, así como en la incubación de iniciativas que propicien sus propias fuentes de empleo y que al mismo tiempo sean una oportunidad para que otros mexicanos se incluyan también a ese mundo laboral y productivo.

Por ello, la Universidad La Salle ha actualizado su Modelo Educativo con las bases del conocimiento cierto de lo que ocurre en la sociedad actual y con una prospectiva hacia donde se proyecta la humanidad.

Derivado del Modelo Educativo, el actual Proyecto Académico viene a concretar las líneas de acción que deben considerarse en las tres funciones sustantivas de la educación superior; a saber: la docencia, la investigación y la extensión o vinculación, además de la función adjetiva que sirve de sustento para que las otras puedan operar, es decir, la administración.

La Salle, fiel a su misión institucional, ha tomado con decisión la iniciativa de mantenerse a la vanguardia educativa. Por ello, propone nuevas líneas de acción que serán las bases para continuar formando profesionales con valor para ser útiles a la sociedad, para coadyuvar a la transformación de nuestro país y hacer de nuestra Patria un lugar con oportunidades para todos, donde la equidad y la justicia sea la manera natural de relacionarnos, donde las desigualdades características de nuestro continente desaparezcan y se establezca un mundo en el que podamos vivir fraternalmente y en paz.

