

# PLAN DE VIDA Y DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO (PVyDPA)

Dirección de Apoyo Académico  
Coordinación de Formación Docente

El Plan de Vida y Desarrollo que integra la Universidad La Salle para sus colaboradores tiene como objetivo fortalecer el desempeño profesional de forma permanente y constante.

Dra. María Teresa Carballo Riva Palacio

---

Junio 2018

# ÍNDICE

Introducción .....	2
1. Consideraciones del Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico. ....	5
2. Relevancia del PVyDPA lasallista. ....	5
2.1 Administración de recursos humanos y capital intelectual, con base en la planeación estratégica. ....	5
2.2 Factores a considerar en la integración del PVyDPA. ....	6
2.3 El diseño del PVyDPA. ....	6
3. Papel del docente en el Lasallismo. ....	7
4. Modelo Educativo 2013. ....	9
4.1 Objetivos Educativos. ....	10
4.2 El Aprendizaje Mediado: del modo como deben proceder los maestros con respecto a sus escolares. ....	12
5. El desarrollo profesional. ....	15
5.1 Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico. ....	16
5.1.1 Proceso de incorporación del docente. ....	18
5.1.1.1 Ingreso. ....	20
5.1.1.2 Adaptación. ....	21
5.1.1.3 Desarrollo. ....	22
5.1.1.4 Promoción. ....	22
5.1.1.5 Identidad y Compromiso. ....	23
5.1.1.6 Retiro y/o Jubilación. ....	25
6. Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico. ....	26
6.1 La Universidad La Salle: una educación para el desarrollo personal y social sostenibles del docente. ....	27
7. Comentarios Finales .....	30
Referencias Bibliográficas .....	31

# PLAN DE VIDA Y DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO (PVyDPA)

## INTRODUCCIÓN

El Plan de Vida y Desarrollo que integra la Universidad La Salle para sus colaboradores tiene como objetivo fortalecer el desempeño profesional de forma permanente y constante. Este plan se establece y es impulsado por acciones idóneas que vinculan los actos, intenciones, corresponsabilidades, logros, creencias y normas enmarcadas en un *ethos*<sup>1</sup> institucional, que tiene como uno de sus pilares principales un enfoque filosófico formativo, el cual se expresa en términos de *comunidad lasallista*, porque implica la inclusión de toda la colectividad para la prestación del servicio educativo a una sociedad que se busca transformar.

Se considera que la identidad institucional<sup>2</sup>, desde los aportes de Castoradis (1997), es aquella que se lleva a cabo entre el sujeto y el entorno en el que vive, es decir, es la acción que es realizada por el propio sujeto, pero que sin embargo, está en función de los demás.

Por lo anterior, el docente como colaborador de La Universidad La Salle debe ser congruente con la Misión y la Visión Lasallista, situación que lo dirige y lo orienta

---

<sup>1</sup> El *ethos* institucional se entiende como la cultura de gestión académica-administrativa que vincula las intenciones y propósitos de la comunidad universitaria en un fin común, que es servir a la sociedad para mejorarla y transformarla

<sup>2</sup> La identidad se ubica en contextos específicos que definen a los sujetos sobre sí mismos (Vargas, 2013, p. 39).

hacia el compromiso institucional, por lo tanto, lo enmarca en acciones transformadoras que trasciendan hacia la realización de él mismo y de las otras personas, en los ámbitos en los que se desenvuelve y en los entornos en los que lo interpelan.

El Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico (PVyDPA) es resultado del Proyecto 3 integrado en el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2018, nombrado como la *Formación del Claustro Académico para la mejora de su práctica educativa*, cuyo objetivo es actualizar la definición académico-laboral del personal docente, determinando el proceso de ingreso, desarrollo y permanencia, ya que “el fortalecimiento del claustro académico redundará en la consolidación de la dimensión académica-formativa de la Universidad”.

Es así que el diseño y la implementación acertada de las líneas de acción del PVyDPA resultan ser un punto esencial para el cumplimiento de la *Misión* de la Universidad La Salle México, que a la letra dice: “*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*”(PDI, 2012-2018). En esta perspectiva institucional se manifiesta el compromiso de la Universidad La Salle por dar respuesta a la demanda educativa y social, ofreciendo formación permanente a todos aquéllos que hacen *comunidad* y que se identifican con sus principios filosóficos.

Al respecto, Casares y Siliceo (1998) mencionan que, si “el Plan de Vida y Desarrollo se aboca a considerar la estimulación de valores y a poner atención en ver la manera de cumplir intereses y aspiraciones profesionales de los colaboradores, con base en

desarrollar experiencias y capacidades, se podrá determinar y encauzar el potencial humano de la organización" (p. 65), dando identidad y sentido profesional y de vida a los colaboradores. Por tanto el PVyDPA debe ser incluyente, sistémico, integral y regulado periódicamente.

De forma especial, el proyecto de "Formación del claustro académico ULSA para la mejora de su práctica educativa" tiene como objetivo "formar y mantener una planta docente capaz de establecer una relación pedagógica y académica de excelencia con los estudiantes" (PDI, 2012-2018), considerando para su implementación los campos de desarrollo humano y profesional, con base en identificar el nivel de compromiso e interrelación con la organización escolar, la apertura al cambio para fomentar la solidaridad, la empatía, la equidad y la convivencia armónica con los demás, en función de servir a la *comunidad*.

Se considera que el Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico es un proceso administrativo clave, que refleja la filosofía institucional para el desarrollo profesional de los colaboradores, a fin de mejorar, optimizar y perfeccionar el desempeño exitoso de las personas que prestan sus servicios a la organización universitaria.

Según Werther & Davis (1995), la carrera profesional se enmarca en los siguientes puntos:

- Historia profesional. Puestos desempeñados.
  - Objetivos profesionales. Funciones, puestos y responsabilidades.
  - Planeación de la carrera profesional. Logros satisfechos y proyectos a futuro.
- Si la administración institucional alienta el planteamiento oportuno de metas profesionales, hay un gran porcentaje de que el colaborador esté interesado en planteárselas, para lo cual se atienden los siguientes puntos:

## **1. CONSIDERACIONES DEL PLAN DE VIDA Y DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO.**

La carrera académica se centra en facilitar la evolución de lo que el profesor “sabe” hacer. Viedma (1998) menciona que la capacidad anterior es como “contar” con una ventaja competitiva que se concreta en lo que tiene por bien llamar sostenibilidad académica (capital intelectual o activos intangibles con los que cuenta la institución para ser competitiva).

Al respecto, el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2018, incluye dentro de sus proyectos, el correspondiente a la Formación del personal académico para la mejora de la práctica educativa, con base en brindar una capacitación especializada y diversificada para lograr una formación integral permanente y oportuna, desarrollar un trabajo colaborativo inter, intra y trans-dependencia.

## **2. RELEVANCIA DEL PLAN DE VIDA Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO LASALLISTA**

Werther y Davis (1995), mencionan que la relación del Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico se debe enfocar en los siguientes puntos:

### **2.1 Administración de recursos humanos y capital intelectual, con base en la planeación estratégica.**

Para optimizar y perfeccionar la contribución del factor humano en la institución, considerando el perfil de los sujetos clave, el clima organizacional, los métodos de evaluación del desempeño, los métodos de comunicación funcional, el compromiso explícito del colaborador consigo mismo y con la institución, y la retroalimentación y el meta-aprendizaje respectivo.

Los procesos de desarrollo académico y profesional del docente, con base en el conocimiento de las necesidades de los que están en activo y de los futuros colaboradores, en función de organizar las necesidades de reclutamiento de profesores en la institución, según su selección y capacitación requiere tener claridad y especificidad en la objetivación del crecimiento armónico y productivo de la Universidad La Salle. Es decir, estar atentos a direccionar las expectativas y las acciones personales y del grupo docente, como institución.

## **2.2 Factores a considerar en la integración del PVyDPA.**

Igualdad de oportunidades, apoyo constante de la autoridad en todos los niveles de jerarquía, tener conocimiento, por parte del docente, de las oportunidades, fijar metas de desarrollo profesional voluntarias para el profesor y trabajar activamente con iniciativa propia y con compromiso institucional.

## **2.3 El diseño del PVyDPA.**

El diseño debe concretar los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño profesional de los docentes, según Plan de Desarrollo Institucional 2012-2018 y el Modelo Educativo (2013), en el contexto institucional. El PVyD contempla en el “desarrollo de carrera” la evaluación y retroalimentación periódica del desempeño laboral, así como el beneficio institucional cuando un docente está inscrito a un Plan de Vida y Desarrollo (metas logradas y desempeño laboral efectivo) de la Universidad, de acuerdo a la filosofía y pedagogía institucional.

Desde la Subdirección de Capital Humano, se atiende la conveniencia sobre cómo se pueden atraer o retener a los que colaboran en este desempeño institucional. Para tal acción se toma en cuenta la visión que tiene el docente sobre los procesos de

enseñanza y de aprendizaje, porque de ello depende el éxito y el fracaso de la viabilidad de los cambios e innovaciones que logre la institución universitaria para su mejora académica constante y permanente.

### 3. PAPEL DEL DOCENTE EN EL LASALLISMO

En el propio proyecto de la educación humana y cristiana de Juan Bautista de La Salle<sup>3</sup>, no planteaba un discurso general en torno al Maestro, al Alumno, a la Pedagogía, sin embargo, elaboró toda una reflexión sobre los puntos de intervención, con las estrategias pedagógicas precisas para lograr un objetivo educativo específico sobre una formación humana y cristiana, preguntándose, en primer lugar, por las condiciones reales, prácticas y el grado de adaptabilidad para su desarrollo óptimo y de calidad educativa en sus escuelas, tanto de sus colaboradores como de los alumnos<sup>4</sup>.

Hace ya más de cincuenta y cinco años que el Hno. Manuel de Jesús Álvarez Campos fundó la Universidad La Salle en la Ciudad de México, hacia el año de 1962, con la finalidad de formar jóvenes capaces de contribuir con su solvencia educativa y profesional a la satisfacción de las grandes necesidades sociales de toda índole que aquejaban y aquejan a nuestro país. Desde su integración<sup>5</sup>, el "Proyecto educativo

---

<sup>3</sup> En los Cuadernos MEL 12, se especifica *La Guía de las Escuelas Cristianas Proyecto de educación humana y cristiana*, de Léon Lauraire, fsc. En ella se plantea que durante tres siglos (1706), esta "Regla de las Escuelas" ha sido el punto de referencia y evaluación de la actividad educativa y pedagógica de los Hermanos lasallistas (p. 4).

<sup>4</sup> Desde esta perspectiva, los alumnos no son considerados nunca como meros estudiantes, sino como personas que merecen toda consideración y respeto. Por tanto, es el respeto mutuo entre todos los involucrados lo que estimula y genera la actitud que mejor caracteriza estas relaciones interpersonales sanas y educadas, tanto en la escuela como fuera de ella.

<sup>5</sup> La formación del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (1706), se estableció con la finalidad de transformar la sociedad hacia un mundo más justo, fraterno e igualitario, basado en los valores evangélicos y en el ejemplo de Jesucristo (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.7).



lasaliano" se ha articulado alrededor de tres elementos: el servicio a los jóvenes, la dimensión asociativa de la acción "*Indivisa Manent*" y la búsqueda de una educación humana y cristiana integral. Estos tres elementos se enraízan en una tradición tres veces secular que se actualiza constantemente, "[...] por ser una escuela centrada en el alumno" (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.7).

Tal objetivo educativo, que hasta el día de hoy sigue siendo de gran actualidad y trascendencia, tanto para el lasallismo como para la satisfacción de las demandas educativas sociales, en todos sus rasgos, propone estructuras factuales que apuntalan y fortalecen su desarrollo óptimo en todas sus dimensiones, considerando para tal empresa de adaptación y logro, fundamentalmente, un gran margen de flexibilidad, al grado de aportar constantemente alternativas de satisfacción a las necesidades personales de los alumnos, puesto que se contempla el grado de apertura, lo suficientemente amplia, para poder elaborar cursos escolares personalizados, considerando la heterogeneidad de los estudiantes, sus ritmos y logros de aprendizaje propios, etc., incluso, con técnicas de trabajo académico soportadas en pedagogías que permiten el desarrollo profesional de los estudiantes.

Las expectativas formativas que se han trazado para los jóvenes en las escuelas de La Salle, nacieron de tener definida la figura del maestro-educador lasallista, dispuesto a "dedicar su vida entera al alumno-persona, como aquella digna de respeto y de especial atención (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.49).

Esta actitud, basada en una antropología cristiana que sostiene el conjunto del proyecto educativo lasaliano, se traduce en la generación de la relación educativa

que impulsa y sirve de motor para centrar a la Universidad en un desempeño cabal y de alta calidad, cuyo fundamento está en el amor, el cariño y la ternura característica de la relación de los docentes hacia los estudiantes, "esto supone por parte del maestro un verdadero equilibrio afectivo y relacional" (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p. 9). Por lo tanto, resulta en una manera específica de trabajar del docente que, por principio, debe de respetar los ritmos, los niveles, las capacidades e, incluso, los proyectos de futuro que cada alumno se proponga y manifieste.

El mismo sistema de trabajo lasallista implica desempeñar una actividad constante y sostenida por parte de los docentes, en función de las realizadas por cada alumno, puesto que se trata de la construcción de aprendizajes y nadie puede ser sustituido en esta tarea, ya que cada uno es el verdadero responsable de su progreso intelectual, pero sí puede ser acompañado, guiado y orientado hacia este tipo de constructos intelectuales.

#### **4. MODELO EDUCATIVO 2013**

De cara a las necesidades sociales actuales, sean cognitivas, afectivas o espirituales del alumno, la actitud ejemplar del maestro es la que contribuye a la humanización de los que se están formando. Diría el Señor de La Salle, "es el medio privilegiado de liberación y evangelización para los jóvenes", porque cumple con un triple objetivo educativo, que no puede ser alcanzado más que por "la experiencia del amor humano verdadero" (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.9).

Por tanto, el Modelo Educativo de la Universidad La Salle (2013), como resultado de una planeación estratégica rigurosa, que cubre los propósitos generales y específicos

por los que fueron fundadas las Escuelas de La Salle, como institución educativa, desde hace ya casi 300 años, entre los que son evidentes y resaltan, principalmente, la oferta de una educación integral de calidad.

#### **4.1 Objetivos Educativos**

En la escuela lasaliana, el alumno nunca será un oyente pasivo, porque se lleva a cabo un estilo de escuela centrada en las necesidades formativas del estudiante, considerando que la puesta en marcha de este estilo pedagógico de institución escolar no es algo que se dé de forma natural, pues ya desde la fundación de los primeros centros educativos de La Salle se tenía claridad sobre al menos dos actitudes necesarias en los docentes para que funcionaran con base en los objetivos educativos propuestos por el Señor de La Salle, los cuales son “la formación y el compromiso” (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.10).

Para la Universidad La Salle y los Hermanos, la *formación* no era y no es una mera opción posible, sino es una responsabilidad esencial y una preocupación y ocupación constante, a tal punto que se quiere optimizar todos los momentos libres de la vida extraescolar, tanto del alumno como del profesor, pues se considera que “cada uno debía esforzarse por mejorar cada día, desde la competencia lograda hasta alcanzar la excelencia” (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.10), por lo que el compromiso de ambos, docentes y alumnos, era y es, a la vez, personal y colectivo. De este modo, “la relación con los alumnos es ante todo un quehacer del corazón, [pues] era esencial para poder establecer lazos de afecto y cordialidad entre ellos (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.11).

Considerar lo anterior es el punto central para rescatar la importancia del orden que toda institución requiere para poder constituir una escuela eficaz y eficiente, que preparara adecuadamente el futuro profesional de los alumnos.

Por tanto, el trabajo diario del docente estará enfocado en la atención de las necesidades de la comunidad educativa hasta llegar a dominar las propuestas didácticas y los ejercicios planteados en el aula, puesto que el ejercicio constante en el desempeño profesional real, da pie a una formación permanente que, aunque pudiera parecer sencilla, resulta de trascendental importancia, por ser realizadas en contextos reales de esfuerzo y desempeño profesional para conseguir un nivel idóneo de aprendizaje y lograr la consolidación de conocimientos calificados y competentes en los estudiantes requeridos en todos los ámbitos.

Para el docente lasallista, tal relación pedagógica irá más allá del simple interés que manifieste hacia el estudiante, no como mera intención de “proteger al alumno de todo aquello que pueda afectar su integridad personal, perturbar su trabajo o desorientarle en la vida”, sino ser un “vigilante” de su formación integral, es decir, tener de forma permanente una actitud de cuidado y de guía, primero sobre sí mismo, sobre el entorno educativo y directamente sobre el alumno para descubrir las manifestaciones de su evolución para intervenir a tiempo con acciones y consejos apropiados.

Desde el Señor de La Salle, la vigilancia es también una mirada de fe sobre el joven, lo que le da una dimensión espiritual. La vigilancia es un deber del maestro dentro y fuera de la escuela, no solo mientras están los alumnos en ella, sino también con miras a su futuro personal, profesional y cristiano. Desde la mirada arriba mencionada, tomada en toda su riqueza y profundidad, “la vigilancia es hoy día para el educador lasaliano un camino privilegiado de educación en la verdadera libertad

personal y en la autonomía responsable de los jóvenes, en un clima de confianza recíproca” (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México pp.17-18).

#### **4.2 El aprendizaje mediado: Del modo como deben proceder los maestros con respecto a sus escolares**

El proceder del formador, como arriba se describe, depende sustancialmente de la “vigilancia” de la construcción del conocimiento disciplinar y de su consecuente discernimiento efectivo y acertado, además de constar cómo éste participa en una formación integral de los estudiantes. La tarea de educar bajo este enfoque requiere de identificar el ambiente didáctico que facilite la construcción de conocimiento, haciéndolo manifiesto en acciones de intra y extrapolación de los aprendizajes que den evidencia de los logros respectivos en los estudiantes, puesto que “el conocimiento personalizado exige un esfuerzo intelectual de comprensión interior y de empatía directa con el alumno, por lo tanto, es necesario el diálogo franco y sincero con él, pues trasciende los datos empíricos observables o científicos contruidos con evidencias de desempeño” (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.19).

La verdadera educación debe encaminar al alumno a la superación constante y permanente, hasta conseguir la verdadera libertad interior para la toma de decisiones acertadas en beneficio propio y para el beneficio común, sin la cual no hay una verdadera educación o la también llamada superación personal, porque se trata, en definitiva, de llegar a la autonomía responsable, es decir a la verdadera libertad interior para tomar decisiones acertadas en todo momento y circunstancia.

Lo anterior supone que los docentes deben de poner cierta atención sostenida a lo que su presencia aporta a los jóvenes, desde el fomento a la sensibilidad para todo lo que implica la comprensión de su mundo y, en particular, para estimular la percepción del mundo que les rodea y para que pueda ser expresada con base en los diversos modos, como lo son las actitudes (intereses, valores, expectativas), sus necesidades y dificultades al dar solución a cualquier situación. Así se crea entre los alumnos y el docente un clima de confianza, facilitado por el ejercicio de diálogo permanente, que hace posible el acompañamiento educativo constante.

Si observamos lo que viene pasando en la relación pedagógica en las instituciones educativas en general, desde hace unos cuarenta años, resulta evidente que vamos evolucionando progresivamente hacia el modelo de cercanía que San Juan Bautista de La Salle nos propuso en sus meditaciones, en especial aquélla que va de “la relación “magisterial” a la del acompañamiento a los jóvenes, específicamente en la ayuda que se les pueda brindar para que desarrollen su proyecto personal, desde una nueva concepción del proceso de orientación escolar y hacia un papel de mediación óptima” (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México p.23).

Estamos de acuerdo en que el docente es la fuerza, la autoridad moral que nace de la calidad de la persona y consideramos, por tanto, que deberá estar mucho más fuerte que cualquiera otra persona para poder estimular y convencer a los alumnos, mediante un lenguaje accesible a ellos, así como empleando una metodología didáctica y pedagógica idónea. El docente debe procurar adaptarse a la edad y mentalidad de los jóvenes para desarrollar la capacidad de escucharlos, salir a su encuentro, acompañarlos en un diálogo perseverante y para buscar y privilegiar técnicas de enseñanza personalizada. En resumen, el docente se ocupará de

proponerles una educación "a su alcance". (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, pp.24-25).

Cabe mencionar que la relación pedagógica no se refiere solo a los aspectos del aprendizaje profano o de la educación humana. En la prospectiva lasaliana, la educación integral de los jóvenes se conforma también con la educación moral, la dimensión personal y espiritual y el anuncio de Jesucristo, que constituye el objetivo final de su proyecto educativo. De este modo, el conocimiento debe de ser personalizado, desarrollando la capacidad de escucha, el discernimiento de espíritu, la proximidad que permite la transparencia y la ternura, el testimonio que convence, la competencia profesional que asegura y facilita la adaptación. (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p. 25-26).

Los análisis sociales realizados por otras comunidades educativas, han elaborado y definido los comportamientos personales y sociales de los últimos años y ponen en evidencia la pérdida del sentido de la persona, de su dignidad, de su unicidad. Basta abrir los ojos a la realidad para comprobar la veracidad de estas afirmaciones. Ante tal situación, los proyectos educativos de la Universidad La Salle se ocupan de fortalecer cinco valores fundamentales como son "libertad y autonomía de los jóvenes, responsabilidad, respeto de la dignidad del otro, cortesía y buenas formas, amor a uno mismo y a los demás" (El educador de Reims en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México, p.34). Por lo general, las relaciones sociales que se llevan a cabo en una institución educativa como lo es la Universidad La Salle, tienden a maximizar y optimizar las relaciones sociales entre los que participan para lograr una formación integral de calidad, tanto para los estudiantes como para los colaboradores.

## 5. EL DESARROLLO PROFESIONAL

Para Marcelo (2011), el desarrollo profesional docente es el proceso de convertirse en profesor en un continuo aprendizaje a lo largo de la vida. Este proceso tiene varias particularidades que hacen de la docencia una carrera profesional específica, en cuanto a que:

1. El docente "ayuda a otro a hacer", en concreto, a aprender (a hacerse, a formarse).
2. Tiene una conexión directa con el conocimiento pedagógico, el cual se asienta en teorías que no tienen la certeza y sistematización de las ciencias de la naturaleza.
3. Es una profesión colectiva. Esto es una institución educativa se conforma por una comunidad de docentes y estudiantes que tienen contacto simultáneo entre varios de ellos, necesariamente porque su saber se construye de manera colectiva.
4. La formación continua "se apoya y se facilita en el trabajo colectivo, que los docentes realizan para analizar y reflexionar sobre sus prácticas, porque se construyen y se completan en comunidades profesionales de aprendizaje que enfrentan lo nuevo, lo inesperado, lo innovador, "puesto que se crece, se aprende y se mejora en comunidad" (citado en García-Huidobro, 2014, p.6).

Para la mayoría de los profesores y profesoras lasallistas el saber docente, cuando es disciplinar, hace que se genere una conexión con los colegas que enseñan la misma asignatura y cuando es pedagógico abre la interrelación general con otros docentes, aunque no correspondan a la misma formación, por lo que se considera que su experiencia y conocimiento es transversal y enriquecedor al conjunto de todos los docentes.



## **5.1 Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico**

Por lo arriba expresado, este Plan de acción tiene como objetivo general el potenciar las capacidades y valores de los docentes para mejorar la calidad profesional de desempeño y, a la vez, su calidad de vida. El PVyDPA se asocia directa y necesariamente con las funciones sustantivas y la adjetiva del Proyecto Académico, así como con los Ejes de Gestión establecidos en el Modelo Educativo (2013), puesto que en él se plantea que la gestión institucional en la Universidad La Salle se ubica en dos grandes rubros:

- 1) Las dependencias y su personal,
- 2) La administración de los grandes proyectos institucionales. La gestión de ingreso, adaptación, desarrollo, promoción y retiro de los docentes, actualmente atraviesan en mayor o menor medida por siete ejes:
  - a). Gestión del desarrollo curricular y didáctico. Vinculación entre la intra e inter-institucionalidad, en igualdad de oportunidades.
  - b). Gestión de la generación del conocimiento. Flexibilización de los programas académicos para las propuestas formativas (operar con la suficiente flexibilidad para lograr la meta formativa).
  - c). Gestión del impacto en la sociedad.
  - d). Gestión de la integración de la comunidad. En cuanto a las formas de relación y encuentro entre docentes, estudiantes y materiales educativos, así como de las prácticas pedagógicas y didácticas que se llevan a cabo en la Universidad (personalización de la enseñanza, propia de la filosofía lasallista).
  - e). Gestión de permanencia y desarrollo. Desarrollar un sentido de compromiso social consigo mismo y con su entorno, a fin de articular la investigación, la docencia y la extensión, como eje central del Modelo Educativo (paradigma sociocognitivo) y en el marco de una filosofía humanista cristiana que cruza todas las acciones universitarias.

- f). Gestión del soporte académico. Distribuciones temporales y espaciales distintas, de acuerdo a la disposición de tiempos y recursos (contemplar diversas alternativas), en función de poder interactuar con cualquier tipo de información para elaborar conocimientos y desarrollar habilidades académicas, de docencia y personales
- g). Gestión del soporte administrativo. Atender distintas edades, experiencias, necesidades, expectativas, enfoques, trayectorias del trabajo docente en la particularidad de la asignatura y a sus contenidos específicos.

De acuerdo a Galaz y Vilorio (2014), se está consciente de que el desarrollo de la carrera académica es un proceso multifacético y multifactorial. Desde la perspectiva de estos autores, en México el docente universitario se forma en la práctica misma, de ahí que resulten tan importantes los criterios para definir el perfil de selección de ingreso, pues nada, salvo la experiencia previa, puede dar cuenta de las capacidades docentes de quien se propone colaborar con una determinada institución. En el caso de la investigación, se cuenta con evidencias más consensuadas que dan cuenta de la trayectoria de un investigador con respecto a sus estudios, sus líneas de investigación, su participación en congresos y foros de investigación, su pertenencia a organismos reconocidos de investigación y, por supuesto, a sus publicaciones, lo que no sucede del mismo modo con las evidencias tangibles de un “buen” educador-formador.

Lo anterior brinda elementos a considerar en la fase crítica que representa la aceptación y el ingreso de los docentes a la Universidad La Salle, puesto que muchas de las condiciones que se solicitan en el perfil de ingreso, son en realidad necesidades de formación porque se cuenta parcialmente con muestras pedagógicas exitosas, desde los puntos ya explicitados en este documento, que

permitirán al profesor estar en condiciones de ejercer la docencia desde el enfoque humanista cristiano y el paradigma sociocognitivo y, en sí, de poner en acción todo el Modelo Educativo (2013). Por ello, las necesidades de actualización y formación continua, surgen y están vigentes dados los vacíos pedagógicos que generan estas condiciones y la constante de prácticas tradicionalistas y poco productivas con las que ingresen para ejercer la docencia desde esta perspectiva.

#### 5.1.1. Proceso de incorporación del docente.

En el Modelo de capacitación y desarrollo para el personal administrativo de la ULSA (2010), se plantean cinco fases del ciclo laboral del colaborador lasallista, (ver Figura 1):

1. Ingreso (Primeros 6 meses).
2. Adaptación (Primer año).
3. Desarrollo (1 a 10 años).
4. Promoción (5 a 10 años).
5. Retiro y/o Jubilación (a partir de los 55 años de edad).

Ingreso	Adaptación	Desarrollo	Promoción	Retiro
<b>0 a 6 meses</b>	Hasta 1 año	1 a 10 años	5 a 10 años	A partir de 55 años de edad
➤ Proyecto Comenzamos	➤ Valores ULSA	➤ Capacitación por competencias ➤ Capacitación Especializada	➤ Capacitación por competencias (jefe inmediato) ➤ Capacitación Especializada (jefe inmediato)	➤ Programa AM

*Figura 1. Etapas del ciclo laboral (Modelo de Capacitación y Desarrollo del ciclo laboral, 2010, p. 14.*

Esta propuesta puede ser trasladada al ciclo laboral del personal académico de la Universidad La Salle<sup>6</sup>, con la salvedad de que las etapas de Desarrollo y Promoción tendrían establecidos los mínimos para iniciarse, pero no habría un límite para concluirlos, salvo por retiro o jubilación. El desarrollo académico del docente es un proceso permanente de mejora y actualización constante, que no se limita sólo a la capacitación y a acciones de formación no continua, sino que se extiende a la posibilidad de que los profesores eleven su grado académico, al paralelo de que ejercen su labor docente en las aulas.

A manera de tener un referente con el que se pueda comparar este proceso, autores como Galaz y Vilorio (2014), proponen una clasificación y categorización con base en otros rangos en los que ubican a los profesores universitarios de acuerdo a los años de experiencia docente. En primer lugar, están los profesores jóvenes, que son quienes tienen menos de seis años de trayectoria docente. Los maduros, que son los que han ejercido esta labor entre 7 y 20 años. Finalmente, estarían los decanos, quienes acumulan 21 años o más de práctica docente. Estos autores toman los datos de la encuesta titulada "Reconfiguración de la Profesión Académica en México (RPAM)", la cual se realizó en el periodo 2007-2008. Los resultados presentados fueron producto de una muestra que se conformó con 1775 docentes de tiempo completo.

---

<sup>6</sup> La identidad del lasallismo es tan importante como las funciones sustantivas de la propia Universidad, porque es esta identidad la que el docente deberá tener, conformar, asimilar para poder cumplir con la misión propia por la que la Universidad La Salle fue creada (Vargas Aguilar 2013).

Como ya se mencionó, lo anterior sirve como parámetro de ajuste de los criterios que se toman en consideración para dar seguimiento a los programas y progresos de capacitación y formación continua y permanente de los docentes que laboran en esta universidad, por parte de la Coordinación de Formación Docente de la Universidad La Salle. Para el logro de lo arriba mencionado se consideró:

#### **5.1.1.1 Ingreso**

Las variaciones entre las diferentes categorías de docentes, en cuanto a su perfil profesional de ingreso al iniciar su trayectoria docente, es la base de la cual se parte para configurar y dar inicio a:

- a) Contratación. Entrega de la guía y explicación general sobre los principales aspectos laborales que debe conocer el colaborador.
- b) Inducción. Taller cuatrimestral para el personal administrativo y semestral para el personal docente de nuevo ingreso para despejar dudas y establecer una visión más amplia e integral de la comunidad universitaria. Los principales temas a tratar son:
  - a. Inducción a San Juan Bautista De La Salle
  - b. Conocimiento de Autoridades
  - c. Servicios de Capital Humano
  - d. Prestaciones laborales
  - e. Actividades de Formación
  - f. Planeación Académica\* (solo docentes)
  - g. Visita virtual de Instalaciones
  - h. Protección Civil

c). Amigo del primer mes. Dar apoyo a los nuevos colaboradores durante su ingreso, buscando que el nuevo colaborador se encuentre bien ambientado y establecido adecuadamente en su nuevo trabajo. Como “amigo del primer mes” se entenderá a alguien que se reúne con el colaborador de nuevo ingreso desde el primer día que llega a las instalaciones de la Universidad La Salle, lo guía y comparte

información sobre la institución, le muestra las instalaciones, lo presenta con todo el personal, lo orienta y apoya temporalmente durante su adaptación a la institución.

d). Guía del jefe inmediato en la que se establezcan las líneas de acción para que apoye en la mejor adaptación del nuevo colaborador al puesto que ocupará. Los principales tópicos a tratar serán:

- Presentación
- Información Departamental
- Inducción a políticas internas
- Entrega y explicación de descripción de puestos
- Retroalimentación del desempeño

#### **5.1.1.2 Adaptación.**

La adaptación del docente para que se desempeñe con un alto grado de calidad profesional, humana, social, que se encamine a desarrollar en los alumnos el despliegue de capacidades y aprendizajes sustantivos, de acuerdo a los enfoques y metodologías que se han venido especificando en este documento, con métodos pedagógicos dinámicos e interactivos, así como la intención firme de propiciar y promover valores éticos, cívicos y sociales comunes, relativos a toda la filosofía lasallista, se plantea con base a diversas acciones llevadas a cabo por la institución, como es el caso de la Vicerrectoría de Bienestar y Formación, impartiendo un taller introductorio sobre la vida y obra de San Juan Bautista de La Salle, la Vicerrectoría Académica, con diversos cursos y Talleres diseñados e impartidos por la Coordinación de Formación Docente sobre la filosofía institucional, el Modelo Educativo (2013), el enfoque pedagógico, entre muchos otros.

#### **5.1.1.3 Desarrollo.**

Se refiere principalmente a elevar el grado de estudios de los profesores y colaboradores en general, y en el caso de quienes tienen doctorado, colaborar en la

investigación institucional. También contempla específicamente la formación y capacitación docente, porque mientras el grado implica un desarrollo disciplinar, la formación y capacitación se enfocan en la docencia, la identidad y los proyectos institucionales.

Para García Salord, 2001; Padilla González, 2007; Vargas Leyva, 2000, hablar de trayectorias formativas implica que se han identificado dos aspectos: el tiempo invertido en la formación y el desarrollo académico logrado. El primero se refiere a la sucesión de acontecimientos (ingreso a la carrera, incorporación al trabajo, éxito en la docencia) que determina periodos más o menos identificables; el segundo, a cambios progresivos, lineales o no, compuesto por etapas con diferentes grados de estudios logrados.

#### **5.1.1.4 Promoción**

La promoción está en función de su desempeño docente, evaluado por los alumnos y las autoridades inmediatas, al finalizar cada periodo escolar. A la capacidad manifiesta por contar con trabajos y publicaciones relativas a investigaciones realizadas dentro y fuera de la institución, a la vinculación con otras Instituciones de nivel superior y su reconocimiento respectivo y a la gestión educativa generada en otras instancias para promover y poner en alto el nombre y el nivel de la Universidad La Salle, entre otras acciones, las cuales dan respuesta parcial a las interrogantes, tales como: ¿Cómo puede un docente incrementar sus horas? ¿cómo puede impartir clases en diferentes áreas académicas? ¿cuánto se considera medio tiempo y cuándo tiempo completo? ¿Hay un procedimiento para concursar por las plazas académico-administrativas y de investigación, o es por asignación? ¿Hay requisitos de antigüedad para ascender o incrementar horas?

#### **5.1.1.5 Identidad y compromiso**

La identidad del docente se constituye con las representaciones que tiene de sí mismo, de sus prácticas y del papel que desempeñan en el contexto de su desarrollo y en la empatía lograda con la filosofía institucional. Con base en estas representaciones el docente socializa y se ubica dentro de esta organización académica, al tiempo que integra las características propias de la institución a su identidad personal y global.

Las fortalezas, las oportunidades, las dificultades y los obstáculos para el fortalecimiento de la identidad de los docentes lasallistas, se enmarcan en el grado de identificación con la disciplina científica que se imparte, su importancia para ser discutida en los cuerpos colegiados, la capacidad de propuesta y discernimiento para mejora académica que pueda influir en el desarrollo de la identidad institucional, que den cuenta de la necesidad de sostener las unidades académicas para consolidar las vías identitarias de un propósito educativo común. La identidad lasallista emana del humanismo cristiano y se conforma en la relación con la Misión Educativa propia del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. Nuestro Modelo Educativo señala que esta identidad:

- Se concreta en la educación superior y media superior.
- Se plasma en un actuar interiorizado de la comunidad universitaria al propiciar que cada persona (estudiante y colaborador) se desarrolle profesional o laboralmente, de forma autónoma, se sienta parte de una comunidad y participe positivamente en la transformación de su entorno natural y social.
- Se asume el compromiso de denunciar las injusticias y de desarrollar actitudes de solidaridad e inclusión que lleven a generar ambientes de justicia y paz.



- Se impulsa el sentido de trascendencia que va más allá de su situación presente y finita.

Estas características tienen que verse plasmadas en cada una de las etapas de la vida y desarrollo de cada docente al interior de la Universidad La Salle, lo cual implica tanto un compromiso personal como institucional, para que se construyan las condiciones efectivas de logro. Cabe mencionar que el Diplomado en Formación Lasallista ha contribuido significativamente para fortalecer el sentido de identidad lasallista en el colaborador.

El Programa Institucional de Formación Docente<sup>7</sup> (PIFOD, 2017), acorde a estimular la construcción de la identidad y del compromiso, se planifica en función de entrelazar el desarrollo y fortalecimiento de procesos tales como mediar las estrategias y acciones planeadas para apoyar la enseñanza y el aprendizaje en las aulas, el respectivo acompañamiento, la orientación y la tutoría al estudiante, así como al docente para potenciar la habilidad de *aprender a aprender*, de autorregulación, de auto-eficiencia y de autonomía y motivación, como resultado de haber construido su aprendizaje. La mejora y el enriquecimiento de la metodología pedagógica utilizada en ambos procesos educativos (la enseñanza y el aprendizaje), así como en aquellas acciones de evaluación de forma permanente y formativa (transversal) para que se reconozcan e implementen por cuenta propia aquellos aspectos que requieren enriquecerse y mejorarse.

---

<sup>7</sup> En el marco lasallista, la formación docente se concibe como un proceso de movilización de capacidades profesionales, la disposición personal y la responsabilidad social del docente para articular relaciones significativas entre los componentes que impacten, a la vez, la formación de los alumnos, participando, así en la gestión educativa que fortalezca su nivel de profesionalización y desempeño competente para fortalecer la cultura institucional y la oferta de un servicio de calidad y democrático (PIFOD, 2017, p. 8)

La formación permanente debe ser parte de la cultura de todo lasallista, la cual implica el compromiso de participación activa en proyectos, cursos, diplomados que planteen visiones innovadoras y productivas de conocimientos formales y científicos que mejoren la vida pedagógica en las aulas, en las escuelas, en las comunidades locales y en la sociedad misma.

Los aciertos en la formación transversal y permanente, de los involucrados en los procesos educativos, sustentará y sostendrá la función y el carisma lasaliano de sus instituciones, haciendo efectivo “el Modelos Educativo (2013) en todos sus elementos estructurantes, a saber: enfoque pedagógico; procesos educativos; relación con la sociedad y el conocimiento; y el proyecto académico” (PIFOD, 2017, p. 8).

#### **5.1.1.6 Retiro y/o Jubilación.**

El proceso de salida de la Universidad La Salle se estima en función de la edad. Al personal mayor de 50 años de edad, le invita a desarrollar una cultura de planeación para tener un alto grado de bienestar y tranquilidad, tanto emocional como económica, pues se generan encuentros y pláticas por parte de la institución, en los que se informa al docente del abanico de posibilidades para que planifique su retiro y jubilación.

## **6. PLAN DE VIDA Y DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO**

El objetivo de generar un plan de Vida y Desarrollo para el Personal Académico se funda en la identificación de aquellos aspectos teóricos metodológicos que faciliten el moldeamiento de los contenidos curriculares de las diferentes disciplinas y profesiones, en función de la interdisciplinariedad, intradisciplinariedad y la

transdisciplinariedad<sup>8</sup>, desde la perspectiva humanista cristiana y en la construcción de saberes, conocimientos, actitudes y valores.

El propósito del PVyDPA es analizar y comprender los problemas y las dificultades en la formación permanente y continua del claustro docente de la Universidad La Salle, para que se compenetren de su filosofía humanista cristiana y se orienten bajo la pedagogía lasallista al ser guía de la formación de los estudiantes a los que sirven.

Para poder ser exitoso en el cumplimiento de tal compromiso con los docentes y la labor formadora, es necesario estar consciente de la trascendencia del papel de esta institución educativa con carácter mundial. El éxito de la perspectiva de tal propuesta parte del hecho de ser empática a la necesidad de desarrollo intelectual de los que educa desde un enfoque social, cultural y espiritual, tanto del estudiante y como del profesor, para el respectivo crecimiento profesional, teniendo como consecuencia la prosperidad económica y el nivel y calidad de vida, con base al mérito.

## **6.1 La Universidad La Salle: una Educación para un desarrollo personal y social sostenible del docente**

La Universidad La Salle, buscando satisfacer las demandas educativas del medio ambiente social y natural en el que está inmersa, se plantea una serie de respuestas que optimicen progresivamente cubrir la necesidad de cambio y transformación social.

Los valores y las metas expresados en su Misión y la Visión son compartidos y apoyados por su comunidad, como equipo de aprendizaje que se organiza y

---

<sup>8</sup> Sistema sociocognitivo organizado a cualquier escala para su respectivo aprovechamiento de los recursos intelectuales para solventar la complejidad de un todo entrelazado en un producto de conocimiento, dada su multicausalidad y perspectiva integral.

desempeña con base en un pensamiento y una filosofía conjunta basados en la voluntad de desarrollo de las capacidades para el desarrollo permanente. Para tal empresa, se propone en el PVyDPA los siguientes enfoques y procesos, que se expresan en la Tabla 1.

*Tabla 1. Enfoques y procesos de formación docente.*

<b>Enfoques y procesos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Compromisos</b>
Enfoque Filosófico	Fortalecer el carisma lasallista para fomentar la cultura de servicio y compromiso con la comunidad en un equilibrio sostenible mantenido. Ética y justicia social.	Fortalecer la participación individual en soluciones a problemas interconectados globales como son: la nutrición (calidad alimentaria), el uso inteligente del agua, educación, cultura, salud, vivienda, trabajo remunerado.
Enfoque sociocognitivo	Fortalecer la comprensión teórica de lo que involucra el paradigma sociocognitivo y su relación con la pedagogía lasallista.	Construcción de aprendizajes y conocimientos sobre las realidades inmediata, local regional y global. Construcción de la comprensión del proceso social.
Enfoque metodológico didáctico.	Reconocer y trabajar sobre el paradigma basado en la construcción de la inteligencia con base al aprendizaje comprensivo y al desarrollo del pensamiento complejo.	Fundamentar las estrategias y acciones didácticas en los cuatro pilares de la educación.
Enfoque metodológico: Brecha digital.	Disminuir la brecha digital del docente y el uso de las nuevas tecnologías de la información para ser congruente con los intereses y necesidades de los estudiantes y el entorno.	Disminuir el analfabetismo tecnológico, tanto analógico como digital. Superar las brechas metodológicas generacionales para la

		mediación del aprendizaje y la construcción del conocimiento lógico-formal.
Procesos de desarrollo e invocación pedagógica.	Fundamentación teórica y desarrollo de procesos de análisis y reflexión sobre acciones de investigación de lapropia práctica docente.	Reflexión y teorización sobre el “aprender a ser”, “aprender a hacer” y “aprender a convivir” en espacios educativos sociocognitivos y de inspiración humanista cristiana.
Procesos de evaluación integral.	Fortalecer la comprensión de los procesos de evaluación para consolidar los momentos, los modos e instrumentos que mejoren el aprendizaje. Mantener presente y de forma efectiva la retroalimentación cognitiva para la mejora de los aprendizajes.	Evaluar el conocimiento logrado por los estudiantes de forma justa y propositiva. Erradicar que se solo se emita una calificación con base en la repetición memorística de la información, sin que esté presente la comprensión del conocimiento.
Procesos-pedagogía lasallista	Ampliar y fortalecer la comprensión psicológica de los diferentes paradigmas educativos para acortar la brecha didáctica entre el enfoque sociocognitivo y la pedagogía lasallista. Fortalecer la innovación en la educación	Resaltar las necesidades sentidas de aprendizaje, bajo el enfoque de la solución de problemas (conectarse con lo real). Aplicar la metodología de investigación-acción-reflexión-comprensión para construir la conciencia personal y social.
Procesos de interculturalidad lingüística	Impulsar y/o fortalecer el aprendizaje y nivel de dominio de una segunda o tercera lengua.	Ampliar las posibilidades de una meta, intra, inter y trans-comunicación funcional y efectiva de las personas y de los individuos entre sí.
Procesos de desarrollo e innovación en la investigación académica	Fortalecer la competencia de escritura académica con carácter científico para elevar la competencia de la	Promover espacios y motivos que desarrollen las competencias de producciones lingüísticas escritas, como una forma

	comunicación escrita en los colaboradores.	eficiente y formal de comunicación.
Procesos de capacitación en el desarrollo ambiental sostenible.	Impulsar y fortalecer el compromiso educativo por el cuidado del medio ambiente para hacerlo cada vez más sostenible (transformación de la realidad inmediata).	Tener acercamientos progresivos para concientizar sobre la degradación del ambiente como es la contaminación, desertificación, mal uso del agua.

Estamos ciertos de la importancia de desarrollar permanentemente una cultura organizacional que atienda paulatinamente los flujos de comunicación institucional, como parte de una cultura basada en el desarrollo humano y profesional de los que se dedican a educar. La Política de Formación Docente que se lleva a cabo en la Universidad La Salle promueve y estimula el trabajo en redes congruentes de desempeño profesional que se enfocan a atender las necesidades sociales más apremiantes, con base en el desarrollo de procesos lo suficientemente dinámicos y poderosos para lograr en sus colaboradores, en general y en particular en los docentes, un interés genuino por aprender a pensar y actuar activamente con el fin de desarrollar un mejoramiento compartido y común en el que todos sean partícipes del cambio y transformación de cada uno y de todos.

El PVyDPA es una propuesta de cambio crítico y reflexivo, en el que se estimula el desarrollo de las capacidades y valores de las personas que colaboran en la formación integral de los estudiantes y la transformación de la realidad social, porque se considera que la pieza clave para tal empresa es la del docente. Un Plan de Vida es la exteriorización de la necesidad de reconocimiento de sí mismo, en relación con los demás, identificando las fortalezas y las debilidades de cada uno y del medio donde se vive para poder proyectar el futuro personal, formativo,

académico, profesional y laboral, y el de la propia institución a la que se pertenece. Por otra parte, el PVyDPA deberá satisfacer las necesidades de los trabajadores para que pueda dirigirse al logro de la Misión Educativa Lasallista.

## **7. Comentarios Finales**

La perspectiva lasallista expresada en este documento tiende una línea de acción para vincular el proyecto de formación docente permanente, continuo y constante, surgido de aspectos de gestión educativa institucional, con la forma y solvencia de la Misión y Visión de la Universidad La Salle. La tarea de la Coordinación de Formación Docente es caminar a la par de lo propuesto en el Modelo Educativo (2013), pues se reconoce que para los docentes, tanto como para los estudiantes la complejidad y el cambio tan acelerado del mundo actual requiere de la construcción de un capital intelectual tan amplio y complejo, que posibilite a los individuos a elaborar un nivel de eficiencia organizativa y conceptual estratégica para funcionar acertadamente en la sociedad y en el campo laboral.

El proyecto formativo de la Coordinación de Formación Docente, como proyecto específico, se ve complementado por las líneas de acción de la Subdirección de Capital Humano, dado que otorgan una visión completa y global del Plan de Vida y Desarrollo del Personal Académico, pues sabemos que ambos cuerpos organizativos se ocupan de proyectar la eficiencia y eficacia de ambos sociosistemas institucionales, bajo un conjunto de componentes cuyas fronteras, en ocasiones, son intangibles ante la propia organización global de la Universidad La Salle, México. Desde esta perspectiva, este documento se complementa con los elementos normativos que aporta la Subdirección de Capital Humano de la Universidad La Salle.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Casares, D., Siliceo, A. (1998). *Plan de vida y carrera*. México: Limusa.
- ❖ Castoradis, Cornelius, (1997). *El imaginario social instituyente*.  
<http://www.educ.ar.1>
- ❖ *El educador de Reims*, en el cincuentenario de la Universidad La Salle, Ciudad de México.
- ❖ Galaz y Vilorio. La Carrera del académico mexicano a principios del siglo XXI. Revista de Educación Superior, vol.43 no.171 México jul./sep.
- ❖ García- Huidobro, Rodolfo Figueroa (2014). Derecho a la Salud. Revista del Centro de Estudios Constitucionales. ISSN-e 07 18-0195, año 12, n° 2, pp. 283- 332
- ❖ Lauraire, de Léon, fsc., *La Guía de las Escuelas Cristianas. Proyecto de Educación Humana y Cristiana*. Cuadernos MEL 12.
- ❖ Modelo de Formación, Capacitación y Desarrollo del ciclo laboral para el Personal Administrativo, 2010. México: Universidad La Salle.
- ❖ *Manual de Inducción Docente* (1018). México: Universidad La Salle.
- ❖ *Modelo Educativo* (2013). México: Universidad La Salle, México.
- ❖ Padilla González, Laura, et al. *La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión*. En Perfiles Educativos, vol. XXXV, núm. 141, 2013, pp. 8-25 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, Distrito Federal, México
- ❖ *Programa Institucional de Formación Docente* (2017), (PIFOD). México: La Salle.
- ❖ Salord García, Susana. *Las trayectorias académicas: de la diversidad a la heterogeneidad*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 6, núm. 11, enero-abril, 2001 Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México
- ❖ *Plan de Desarrollo Institucional* ULSA 2012-2018. Sistema Educativo de Universidades La Salle, SEULSA.
- ❖ Vargas Leyva, María Ruth (2008). Diseño curricular por competencias. México: ANFEI
- ❖ Viedma, J.M (1998) *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Consulta realizada el 28 de abril de 2005, en  
<http://gestiondelcapitalintelectual.com>



- ❖ Werther, W. & Davis, H. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.



Benjamín Franklin No. 47  
Col. Condesa, 06140,  
México, D.F.

01800 LASALLE  
+52 (55) 5278 9500  
lasalle.mx

Integrante de :



**lasalle.mx**