

Mensaje Claustro Académico 2018

Queridos miembros del Claustro Académico:

1. Introducción

El Claustro Académico anual es momento de reflexión sobre dónde nos encontramos y hacia dónde vamos, un *parón* que nos permite recordar el rumbo que nos hemos trazado y las metas que nos hemos planteado: ser una *universidad de investigación enfocada a la influencia*. El Claustro Académico de 2018 se desarrolla en el marco de la celebración del aniversario 50 de la universidad.

Los aniversarios, las celebraciones que como consecuencia de ellos se realicen tienen dos propósitos:

- i) Reforzar nuestra identidad institucional.
- ii) Reforzar nuestro *sprit de corps* (unidad).

El Ceremonial, el Himno, la Obra Conmemorativa que se estrenará el próximo semestre, y los libros que se han venido escribiendo en los últimos meses están dirigidos a ello. De manera específica el tema central de este Claustro, *nuestro modelo educativo* está dirigido a ello.

La contribución de la Universidad Panamericana a México durante su existencia ha estado relacionada directamente con su modelo educativo. Aunado a lo anterior, en el cincuentenario estamos construyendo el modelo de universidad enfocado en la investigación y la influencia.

2. Mensaje

2.1 VICA

Los signos de los tiempos que corren, ameritan reflexionar de manera especial en el modo en que la Universidad Panamericana con fundamento en su naturaleza identitaria debe contribuir de manera eficaz a la transformación del entorno, a influir en las circunstancias para cumplir con nuestra misión: contribuir a la construcción de un mundo mejor.

Nos encontramos en un momento de incertidumbre. Especialmente en este momento existe un nivel de preocupación generalizada en nuestro país por el inminente proceso electoral y la incertidumbre en el resultado de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En el mundo el panorama es similar a donde se voltee: España, Estados Unidos y América Latina son muestra de la incertidumbre que hoy vivimos.

La filosofía política moderna, sobre la que hemos venido construyendo los distintos modelos de Estado desde el siglo XVIII se ha enfocado en la búsqueda de seguridad y estabilidad.

Tanto los modelos *libertarios* o de derecha -a través de garantizar condiciones necesarias para que los individuos se desarrollen libremente- como los *igualitarios* o de izquierda -a través de garantizar las condiciones mínimas para que todas las personas alcancen estándares de vida dignos- coinciden en el común denominador de aspirar a modelos estables con alto

rango de seguridad. Seguridad y estabilidad han sido características prototípicas de la modernidad y metas aspiracionales de los modelos políticos.

Sin embargo casi tres siglos después de haber ensayado este modo de enfocar y construir la vida política no se ha alcanzado la deseada estabilidad y seguridad. Si bien es cierto que en ciertos países de manera temporal ha parecido que se alcanzaban estos ideales (pensemos en algunos países desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial hasta la década de 1960) se ha tratado de logros temporales que al paso del tiempo desaparecen sin claridad de retorno.

La brecha que se ha abierto entre nuestra condición actual y la aspiración de seguridad y estabilidad parece incrementarse de forma constante y acelerada. Para distintos pensadores el momento que vivimos se puede denominar VICA por sus siglas: *Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ansiedad*.

Vivimos un momento de *volatilidad* porque hoy los fenómenos culturales, sociales, económicos e incluso naturales no llegan como antes lo hacían, a través de tendencias que podían prever su llegada y explicar su comportamiento, sino a través de *irrupciones* que nos suelen tomar por sorpresa como se ha visto en los movimientos emergentes de indignación o cambios de gobierno en todo el mundo.

Vivimos un momento de *incertidumbre* porque no somos capaces de comprender hacia dónde vamos, las *herramientas* clásicas de la teoría política, la economía o la sociología hoy son *insuficientes*. Difícilmente hoy podemos anticipar con certeza razonable el comportamiento de muchas economías del planeta o el resultado de las elecciones y el rumbo que tomarán distintos gobiernos en el mundo.

Vivimos un momento de cada vez mayor *complejidad* que no parece tener visos de reducción lo que genera un estado de *confusión* generalizada, como se aprecia en los continuos cambios en la opinión pública y la cada vez mayor incredulidad en el discurso público.

Y finalmente vivimos un momento de *ansiedad* como resultado de la falta de seguridad lo que genera un *estado general de enojo y frustración* como se ha mostrado en los niveles de aceptación de la clase política en todos los continentes.

El momento VICA parecería no tener solución plausible con las mismas herramientas (si bien algo más sofisticadas) con que nos hemos desarrollado desde el siglo XVIII. No se puede pretender resolver los mismos problemas con las mismas respuestas que no han dado resultado.

Es aquí justamente donde el papel de la universidad adquiere su verdadero sentido: aportar a través de la generación de ideas y la formación de personas a la búsqueda de la verdad y el compromiso con ella a través del humanismo cristiano.

2.2. Posverdad

Ahora bien, la búsqueda y defensa de la verdad es particularmente difícil en la época histórica en que estamos viviendo, la de la denominada *modernidad líquida* por Zygmunt Bauman en la que aparecido la idea de la *posverdad* o *post-true* en la que lo único que importa son las emociones subjetivas frente a los fenómenos.

En este sentido el gran debate de nuestros días no está situado entre libertarios e igualitarios, entre mayor intervención o no del Estado en el mercado, entre derecha e izquierda.

El gran debate –el de fondo- está entre los que pensamos que existe la verdad, aunque muchas veces sea difícil discernirla, aunque sepamos que es tan rica y compleja que el que se sienta dueño absoluto de ella normalmente estará mintiendo y aquellos que piensan que todo es relativo.

Para quien todo es relativo cualquier aspecto relacionado con la naturaleza del hombre, con la ética (su discernimiento entre el bien y el mal) dependerá con el cristal con el que se mire.

Para esta postura conocida como *relativismo* o *post-true* no existe lo bueno o malo *per se* ya que la línea divisoria entre ambos es fruto de la conveniencia política o el consenso social. Así pues, han sido las sociedades de diversas épocas históricas las que han consensado que está bien y que está mal.

Bajo este criterio, la cultura del régimen político en la ex Unión Soviética de los años sesenta y setenta no debía tener cuestionamiento alguno, la cultura del sector financiero de los años noventa en los Estados Unidos vio bien las prácticas que llevaron a la crisis del 2008. Sin embargo, las consecuencias fueron atroces.

2.3 Momento antisistema

A más de lo anterior, en los últimos años una ola cultural antisistema de grandes dimensiones ha sorprendido al mundo. Ante esta realidad la pregunta que nos viene inmediatamente es ¿qué es un sistema? Según el Diccionario de la Real Academia, un sistema es un: “(…) Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí (...)”.

Uno de los intelectuales que más desarrolló el tema fue el alemán Niklas Luhman para quien el sistema es un coto cerrado de razón que no puede operar más allá de sus límites pero puede sobrepasarlos para relacionarse con el entorno. Así, un sistema político es aquél que tiene sus propias reglas y principios dentro de un entorno que es el amplio cuerpo social.

Según J. K. Galbraith, el actual sistema político-económico ha adquirido la forma de *tecnoestructura* en la que se encuentra presente el Gobierno y las empresas del denominado *Planning System* que en contraposición a las del denominado *Market System* son aquellas que por su poder económico tienen una fuerte influencia en el sistema político. A estos actores que señalaba Galbraith podría añadirse hoy a los entes y empresas que dominan el denominado *Big Data*, toda la información que permite conocer las opiniones y preferencias de los consumidores y ciudadanos prediciendo sus decisiones.

Cada uno de los actores que conforman la tecnoestructura: Gobierno, Empresas del Planning System y las entidades y empresas que dominan el Big Data juega un rol distinto y complementario en su funcionamiento.

Cada uno de ellos posee un factor simbólico distinto: el Gobierno el *poder*, las empresas del Planning System el *dinero* y los entes y empresas que dominan el Big Data la *información*. Los tres elementos: poder, dinero e información son intercambiables entre sí: se puede intercambiar poder por dinero, dinero por información o información por dinero. Los tres elementos dialogan entre sí, de manera que forman un verdadero sistema.

Por otro lado, las sociedades están compuestas por el denominado *mundo vital*. El mundo vital es el que responde a la parte más profunda del hombre, sus ilusiones, su modo de ver el mundo. En este sentido parece ser que el origen del malestar está en la distancia a veces de mucha lejanía que existe entre la tecnoestructura y el mundo vital.

Si la tecnoestructura forma un sistema en el que solamente lee y entiende en clave de poder, dinero e información, como consecuencia se vuelve incapaz de leer en clave de sentimientos, afectos y otros aspectos que forman lo que entendemos por cultura.

El ciudadano de a pie se siente alejado del discurso, la lógica de funcionamiento y el rumbo que la tecnoestructura decide para la sociedad a la que pertenece. Por su parte, la tecnoestructura supone que los complejos problemas que se viven en los ámbitos profundos de la vida social se resuelven de forma exclusiva con medidas de carácter político, económico o publicitario que han demostrado ser insuficientes.

2.4 Solución

Ante un panorama de esta naturaleza, donde las herramientas de la modernidad parecen ser insuficientes para enfrentar de raíz los males que aquejan a la sociedad contemporánea, volver la mirada al hombre desde una perspectiva cristiana es la solución plausible que puede superarlos, la única capaz de construir una visión esperanzada. Sin embargo, en momentos como éste que difícil es construir una visión esperanzada sobre el futuro.

En otras ocasiones he utilizado una anécdota que me ha servido en la construcción de una visión esperanzada: hace algunos años fue invitado Jorge Luis Borges a la Universidad Limeña de San Marcos, Perú.

La invitación fue hecha para que dictara una conferencia a un grupo de jóvenes estudiantes, sin embargo, el momento no pudo ser peor... las recientes declaraciones del intelectual argentino en prensa parecían ir en contra de lo que ciertos grupos enardecidos de estudiantes pretendían como régimen universitario y como régimen político.

Así, la entrada de Borges al Auditorio Universitario se realizó entre gritos, chiflidos e insultos. El literato, prácticamente ciego, con la mirada perdida, con voz queda y quebrada comenzó a hablar de tal forma, que al poco había embelesado a la audiencia a tal grado, que al final de su intervención todo eran aplausos.

En esa circunstancia la pregunta de un joven caló hondo: “Señor Borges, ¿por qué siendo usted un hombre tan inteligente se opone al *sino* de la historia?”.

La pregunta de este joven, si hoy la pensamos puede ser que describa mucho de lo que pasa alrededor...

En nuestro país y en el mundo los *hechos* en el campo de la moral pública, de la ética en las instituciones públicas y privadas, la corrupción, la inseguridad, la falta de confianza de en el sistema de justicia y sus actores y un sin fin de circunstancias parecieran orillarnos a suponer que no hay remedio, que aquí nos tocó vivir, que cualquier cosa que intentemos es vana, es inútil... que se opondría al *sino* de la historia.

Permítanme terminar la anécdota con la respuesta de Borges a este muchacho, respuesta sin desperdicio alguno:

“Estimado joven, ¿qué acaso no sabe usted que los caballeros sólo peleamos causas perdidas?”.

“Causas perdidas” parecieran ser en muchas ocasiones las que verdaderamente vale la pena defender, no porque, como señala Alejandro Llano, las otras se defienden solas, sino porque en ellas parecieran estar compenetrados los más caros anhelos a los que el ser humano puede aspirar como la exaltación de la dignidad de la persona mediante la erradicación de la pobreza, mediante la recuperación de los valores axiológicos que dan sentido a la vida humana, la existencia de una verdadera solidaridad social en la que todos los actores apunten al Bien Común por encima de sus intereses particulares, etc.

El hombre moderno en muchas ocasiones parte del concepto de hecho: la tan denunciada hoy por todos caída de los valores morales, la falta de esperanza de lo que en la arena política nos depara, el aumento de la inseguridad y otros tantos más que podrían engrosar una lista interminable.

Efectivamente, estos son los hechos, pero como diría Inciarte, no hay que confundir los hechos con la realidad, la realidad está siempre allí, siendo, independientemente de nuestra aceptación o no de ella, en cambio, los hechos son *constructos*, *artificios* del hombre y por tanto modificables.

Ahora bien, la vida esperanzada supone el ejercicio de la virtud que la adjetiva, de la esperanza, que como tal requiere de un esfuerzo permanente y continuado para su manutención.

La esperanza es distinta del optimismo simplón y sin calado en la realidad, la esperanza supone colocar los soportes de la propia existencia en los aspectos más sublimes de la realidad, superiores a los *hechos* que siempre de corto plazo y en muchas ocasiones sin sentido, orden y concierto.

¿Quién se imaginaría en el mundo, en 1988 la caída de la cortina de hierro y el muro de Berlín?, ¿quién metería las manos al fuego en 1999 que al año siguiente el Partido dominante en México por más de setenta años perdería la Presidencia de la República? Desde luego nadie que parta de la irreductibilidad de los hechos.

Sí que se pueden cambiar los hechos, sí que se puede cambiar a este país a partir de la esperanzadora visión de volver la mirada al hombre, a la realidad con perspectiva cristiana. De manera particular desde la Universidad donde la investigación y la docencia permiten la innovación, la solución a problemas concretos y la difusión cultural.

3. La Universidad Panamericana

Por ello debemos concluir ¿cuál es nuestro papel en este momento? Ser referentes. Mantener la esperanza donde otros no la tienen a través de la búsqueda y difusión de la verdad.

En el 50 aniversario es oportuno voltear a ver en su justa dimensión uno de los símbolos de la Universidad Panamericana, quizás el menos conocido, su lema: *Ubi Spiritus Libertas*, tomado por Don Pedro Casciaro y Carlos Llano del capítulo 3 de la segunda carta a los Corintios de San Pablo.

Precisamente ayer domingo, la segunda lectura de la Misa está tomada del mismo capítulo de la segunda carta a los Corintios. Cuando San Pablo, más adelante en el versículo 17 dice “(...) Porque el Señor es espíritu y donde está el Espíritu del Señor allí está la libertad (...)” se refiere a la forma en que Cristo revela la verdad al entendimiento de los hombres.

Lo cito: “(...) se les oscureció el entendimiento, y ese mismo velo permanece hasta el día de hoy en la lectura del Antiguo Testamento, porque es Cristo el que lo hace desaparecer (...)”. Hasta aquí la cita. El humanismo cristiano es el que nos hace capaces de aproximarnos a la verdad. Por ello nuestra universidad tiene la posibilidad real y la obligación de convertirse en referente.

Debemos ser referentes porque a través del humanismo cristiano somos capaces –siguiendo el mismo capítulo- de superar la incertidumbre, el momento VICA: “(...) llevamos ese tesoro en recipientes de barro, para que se vea bien que este poder extraordinario no procede de nosotros, sino de Dios.

(...) Estamos atribulados por todas partes, pero no abatidos; perplejos, pero no desesperados;

(...) perseguidos, pero no abandonados; derribados, pero no aniquilados (...)”.

La universidad está para durar siglos y los momentos históricos de mayor dificultad –de los que ha habido muchos– son temporales. Lo que nos angustia ya pasará, transitará tarde o temprano. Si mantenemos el rumbo, la identidad de la universidad, podremos superar el momento VICA, seremos artífices, influyendo en los demás, de esa superación.

4. Lineamientos estratégicos

Como decía al inicio de este mensaje el Claustro Académico Anual sirve de reflexión de dónde estamos y recuerdo de hacia dónde vamos, las metas que nos hemos trazado.

En ese sentido hago mención a los lineamientos estratégicos presentados a principios de 2015 y que han servido en la definición de rumbo.

4.1 Diagnóstico

Los lineamientos citados partieron de la base de un previsible *shock* del sistema de educación superior privado en México: una sobreoferta de instituciones: más de 3,000 en todo el país –el mayor número del mundo– y una caída acelerada de la tasa de natalidad –el país ya decrece en varias zonas, sobre todo en la población de los deciles más altos que tienen la posibilidad de pagar instituciones como la nuestra– concluyen en la imposible sustentabilidad futura con las colegiaturas como única fuente de ingresos.

Por otro lado el exceso de oferta ha convertido a muchos estudios de educación superior en un *commodity* en donde el único factor de competencia parecer ser el precio.

Por ello el planteamiento de una universidad con enfoque en la influencia y la investigación, sustentada en la vinculación y el *fundraising* no solo responde a una misión y una filosofía identitaria, sino que es el modo de preservarla a largo plazo. Además de que se trata de un modelo que dadas las condiciones actuales del país servirá de referencia en el futuro.

4.2 Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos sobre los que se ha enfocado nuestro plan son precisamente aquellos que de su adecuado impulso - sin perder de vista toda la actividad ordinaria de la universidad- podremos alcanzar lo que nos hemos propuesto.

Los ejes escogidos, en los que hemos estado trabajando los últimos tres años y medio con mayor intensidad son investigación, educación, vinculación y sustentabilidad.

Hace tres años en el Consejo de Rectoría nos propusimos alcanzar 6 metas en la universidad para ser alcanzadas el 30 de septiembre de 2017 que como primer esfuerzo consideramos nos harían avanzar cualitativamente, que fueran pasos ciertos y claros a la universidad que queremos llegar a ser, una universidad referente en América Latina:

Las 6 metas fueron:

- i) ***Haber homologado/armonizado el 100% de los procesos de la universidad***, que nos permitiría definir el modelo final por tantos años buscado.

El 30 de septiembre se presentó el *modelo UP* con lo que se alcanzó la meta. Una herramienta de carácter simbólico e institucional.

Una herramienta de carácter simbólico porque permite en un elemento tangible, definido de forma simple plasmar la identidad de la universidad.

Una herramienta de carácter institucional porque deja plasmado en un elemento exógeno, externo, objetivo los elementos fundamentales de la universidad y su rumbo.

El modelo está compuesto de los elementos básicos de la vida de la universidad:

- i) Estrategia.
- ii) Políticas.
- iii) Procesos.
- iv) Personas.
- v) Sistemas.
- vi) Mejora continua.

ii) ***Alcanzar 100 papers visibles***, que nos permitiría comenzar a ser actor en los circuitos académicos internacionales.

iii) ***Alcanzar la meta de \$30 millones de pesos en donativos***, que nos permitiría generar la estructura e iniciar la cultura de obtención de ingresos por fuentes distintas de las colegiaturas.

- iv) ***La participación de nuestros académicos en al menos 20 columnas fijas en medios de comunicación,*** lo que nos permitiría comenzar a influir en la opinión pública.
- v) ***Sustentar los proyectos de Bosque Real, Santa Fe, el estacionamiento de Guadalajara y el campus norte de Aguascalientes,*** lo que permitiría la expansión enfocada.
- vi) ***4 maestrías internacionales en convenio con universidades anglosajonas de primer nivel,*** lo que permitiría un aumento acelerado del prestigio académico, además de acercarnos con claustros académicos de talla internacional.

Al término del plazo se cumplió con todas y cada una de ellas. Hoy nos encontramos en una mejor posición académica que hace dos años y medio, somos más conocidos, estamos comenzando a influir más activamente y sobre todo con una visión clara de que vamos a hacer los próximos años.

4.1 Eje educación

En el eje educación, tema central de este Claustro un tema relevante ha sido el esfuerzo por incrementar cada vez más el nivel académico a través de la exigencia, pero también de la atención y motivación a los alumnos para que ellos mismos participen de manera más eficaz en el proceso educativo.

Dos iniciativas particularmente interesantes en esta línea es el centro de atención de alumnos, denominado *Smart Center* cuya función es sinergizar y potenciar la atención a alumnos y el laboratorio de desarrollo denominado *iLab*.

El SMART Center UP es un centro de acompañamiento personalizado que impulsa el desarrollo personal, académico y profesional de los alumnos, fortalece las *soft skills* y da seguimiento a los proyectos de manera personalizada y profesional.

El SMART Center es el único centro en su tipo en América Latina y se compone de cinco servicios personalizados orientados al alumno:

Success Center: desarrollo de habilidades de organización del tiempo, gestión de proyectos y estrategias de comunicación.

Meeting Point: se conforma por grupos estudiantiles interdisciplinarios que representan a la universidad en foros nacionales e internacionales.

Advisory: la asesoría académica funge como un *coaching* personalizado y se ha creado para impulsar al alumno como profesionista y persona.

Reload Program & Talent Development: se desarrollan técnicas de estudio que se adecúen al estilo de aprendizaje de cada alumno y a las necesidades de su carrera.

ii) *iLab* por su parte en un centro que fomenta y promueve el emprendimiento con el objetivo de formar profesionales con enfoque de emprendedores sociales.

Alumnos de cualquier carrera durante 16 semanas en horario 24 por 7 son capaces de incrementar su potencial más allá de lo que ellos mismos se hubieran imaginado.

Los alumnos de la universidad, formados con solidez académica, humana y visión de emprendedores, desarrollan proyectos tecnológicos innovadores con sentido de servicio e impacto para la sociedad.

El objetivo del programa es impactar en cinco años a 300 alumnos, generando al menos 30 *startups* y 20 patentes; cada proyecto podrá beneficiar a 10 millones de personas. Esto se logra aprovechando el ecosistema que representa la universidad.

Por otra parte, los programas de la universidad logran una cada vez mayor diferenciación a través de los procesos de identidad de los programas y su internacionalización.

De lo anterior, durante el último año destaca la conversión y lanzamiento de la carrera *Business and Management*, resultado del trabajo conjunto, por primera vez con ese enfoque entre la Escuela de Empresariales y el IPADE.

Internacionalización, cuidado en el desarrollo de *Soft Skills* y prácticas profesionales han logrado un programa robusto, que desde su lanzamiento se ha convertido en referente en el medio de empresariales.

En el ámbito de los Posgrados se han ido posicionando con velocidad –en términos de los lineamientos estratégicos de 2015- las Maestrías Internacionales a las que se suman

programas diferenciadores que imprimen el sello característico de nuestra institución.

La diferenciación mantendrá y proyectará a nuestros Posgrados a la mayor calidad. De forma reciente destaca la *Maestría en Gestión de las Artes y Políticas Culturales* de la Escuela de Bellas Artes, la *Maestría en Anticorrupción* de la Escuela de Gobierno y Economía y la *Maestría en Legal Management* de la Facultad de Derecho.

4.2 Eje investigación

En el eje investigación los avances del último año muestran signos ya de un reposicionamiento en el alcance de ser una universidad de investigación e influencia:

- i) La producción científica ha crecido de manera considerable. Para el 2016 ya habíamos conseguido nuestro objetivo de superar las 100 publicaciones científicas. Más aún, en el 2017 tenemos ya **146 publicaciones indexadas en *Scopus***, superando con esto nuestra meta de ese año en un 31% y consiguiendo **el mayor nivel de producción científica de la historia de la universidad**. Para este año contamos con 50 publicaciones visibles, que representan un 39% de la meta global de la institución.
- ii) Hemos tenido un **incremento de 109% en el número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) durante periodo 2014-2018**. Esto es un crecimiento anual compuesto del 20%.

Actualmente se cuenta con 111 profesores en el SNI (10 en el Campus Aguascalientes, 27 en el Campus Guadalajara y 74 en el Campus México).

- iii) Con base en los diagnósticos realizados por la Dirección Institucional de Investigación se han identificado las **capacidades actuales y potenciales** con las que contamos, se han definido **áreas de investigación** de las distintas Áreas Académicas inter-campus y se trabaja sobre tres acciones estratégicas clave: **contratación, capacitación estratégica y categorías de profesores**.
- a. Con la **contratación** de personas con alta capacidad de investigación se estará en mejor posición para avanzar en el camino deseado, el nuevo talento que se incorpore deberá tener la capacidad de asimilar adecuadamente los principios fundacionales que otorgan la identidad a nuestra institución y dar continuidad a las actividades de docencia y trato personalizado que ha caracterizado a nuestra institución.
- b. Debe prestarse especial atención en la elección de universidades para estudios de doctorado, y enfocarse principalmente a aquellas de habla inglesa y de gran prestigio. Es importante que los profesores que estudien doctorados lo hagan con dedicación de tiempo completo. Deben replantearse los esquemas de apoyo a la **capacitación** que brinda la Universidad y buscar nuevas maneras de financiarla con apoyo de fondos externos.

- c. Con la nueva **categoría de profesores** se podrá proporcionar una mayor claridad a la trayectoria los profesores de la institución.
- iv) En nuestro afán de incrementar nuestras capacidades en investigación como institución, ahora formamos parte de una red de universidades latinoamericanas y europeas y estamos en la búsqueda de fondos dentro del marco Horizonte 2020 que tienen la finalidad de fortalecer capacidades en gestión e innovación en la investigación de las universidades que conforman la red.
- v) En 2017, se lanzó por primera ocasión de manera conjunta (tres campus) la convocatoria del fondo “**Fomento a la Investigación UP**” con el objetivo de elevar los apoyos institucionales hacia la investigación de alta calidad. **De 44 proyectos recibidos, se apoyaron 28, con un monto total de 4 millones de pesos y 800 mil pesos en becarios de investigación.**

Al cierre de la convocatoria de este año, se recibieron 46 proyectos por un monto de **6 millones de pesos**, mismos que entrarán en la fase de revisión por pares académicos externos que nos permita un análisis objetivo para la selección de los mejores proyectos.

- vi) Además, con el propósito de seguir incrementando los incentivos y apoyos económicos para el desarrollo de investigación de alta calidad y visibilidad, **de agosto de 2017 a la fecha se han creado dos fondos: el fondo de traducciones** que permita elevar las posibilidades de publicar en revistas con una mayor visibilidad e impacto y **el fondo para publicaciones en revistas que ofrezcan**

acceso abierto, esto permitirá elevar la calidad y el nivel de visibilidad de las publicaciones de nuestros profesores investigadores.

- vii) Los anteriores apoyos económicos se unen al esfuerzo que ha venido realizado la institución desde enero de 2017 por **estimular el incremento de publicaciones en índices de calidad a través de la Política de Incentivos**, que a la fecha ha repartido más de **290,000 dólares**.
- viii) Se ha impulsado el diseño y la creación del **Centro de Regulación Energética y Economía del Desarrollo (CREED)** cuya visión es “*ser el centro de investigación referente a nivel Latinoamérica en materia de regulación económica y energética, que brinde soluciones a los problemas de desigualdad social y pobreza.*” Este centro ha conseguido un proyecto muy relevante para la capacitación en regulación energética en el país en colaboración con una entidad canadiense (iCORE) por un monto de **\$105,427,190.73** para los próximos 4 años.
- ix) La Dirección del Sistema Bibliotecario ha definido una estrategia concreta con la finalidad de coordinar los esfuerzos de las Bibliotecas de los tres campus y dirigir los esfuerzos hacia la creación de tres ecosistemas fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la investigación: Ecosistema de Aprendizaje, Ecosistema de Investigación y Ecosistema de Divulgación. Los avances más destacados al momento son los siguientes:
 - d. El pasado mes de febrero se presentó en los tres campus el **Repositorio Institucional denominado**

Scripta, que permitirá mejorar la visibilidad y compartir en acceso abierto la producción científica de la Universidad.

A la fecha este repositorio cuenta con 3,639 registros y su contenido ya está siendo indexado por el Repositorio Nacional del CONACyT y por Google Scholar.

- e. Con el objetivo de facilitar a los profesores el acceso a los artículos de editores no suscritos por la Universidad, desde marzo se ofrece el **servicio On-Demand con la promesa de conseguir cualquier publicación de referencia para sus investigaciones en un tiempo no mayor a 24 hrs.** En dos meses se han atendido 24 solicitudes en un tiempo promedio de 7 hrs 47 minutos.
- f. El pasado marzo inició el proyecto del **nuevo sistema de gestión bibliotecaria.** Se trata de la **plataforma ALMA**, la más importante y completa del mundo en su categoría. Su adopción permitirá mejorar los servicios a profesores y alumnos, tanto de las bibliotecas físicas como de la biblioteca virtual.
- g. Adicionalmente, el pasado marzo suscribimos los servicios de ExLibris PRIMO, **un metabuscador especializado en bibliotecas**, cuyos algoritmos hacen que se considere como el mejor **sistema de descubrimiento** a nivel mundial. Con su puesta en marcha podremos tener en una misma ventana de búsqueda, resultados de todos los servicios suscritos con los proveedores de información, así como del

propio catálogo de libros y revistas que están los acervos impresos de cada biblioteca.

- h. Finalmente, en los próximos meses podremos conocer la **política editorial**, cuyo objetivo es prestigiar el sello editorial de la Universidad y fomentar la generación de conocimiento desde las diferentes áreas académicas. Este marco de referencia permitirá darle orden y consistencia a la producción libros y edición de revistas, elevar su calidad y mejorar su visibilidad.

4.3 Eje vinculación

En el eje vinculación se persigue generar y fortalecer las relaciones con los sectores empresarial, político, académico, social e internacional, así como con nuestros graduados a efecto de participarles en diversos niveles de la misión de nuestra institución. La meta es dar a conocer nuestra universidad y construir una red sólida de vínculos.

Esta estrategia ya está permitiendo tener una base de apoyo relevante para la sustentabilidad y desarrollo de la universidad.

Para lograr la influencia señalada se ha planteado trabajar específicamente en vinculación. En ese sentido, la vía necesaria para ser influyente, para construir la universidad del futuro es entender la universidad como comunidad inserta en el espacio público frente a otros actores de los que es interdependiente, relacionarse con ellos y lograr modelos colaborativos.

La universidad en ese sentido puede ser entendida como *ecosistema*: su sustentabilidad de largo plazo depende que tanto

integre a actores clave del conjunto social como que tanto se integre ella misma al espacio público.

En lógica del ecosistema, un factor fundamental para la universidad es que tanto es capaz de dar valor agregado al entramado social como que tanto los demás actores sociales retribuyen ese valor de forma interdependiente; si una de las partes no cumple con su función asociada el conjunto completo falla. Así, si la universidad por un lado no responde a los retos de formación actuales, si no propone soluciones a los problemas que reclaman solución no podrá sobrevivir a largo plazo, y si por otro lado los diversos actores sociales, políticos y económicos no comprenden la necesidad de la universidad para enfrentar los retos que se les presentan y por tanto no se comprometen a coadyuvar en su desarrollo, tampoco será posible su supervivencia.

La vinculación se convierte así en una actividad estratégica que permite la sustentabilidad a largo plazo de la universidad.

A efecto de atender estratégicamente la vinculación, en la universidad se creó una estructura transversal que lo permita tanto a nivel general como en cada uno de los campus.

A nivel de cada uno de los campus se creó la figura de *Vicerrectoría de Vinculación*: Responsable de la construcción de un mayor nivel relacional de la sede con graduados, empleadores y amigos de la universidad en los sectores público, privado, empresarial, académico-institucional y social.

La actividad de todos los actores encargados de la vinculación debe sumar esfuerzos y resultados en línea de unidad, ya que por un lado los resultados de la colaboración estrecha son sinérgicos y por otro, el uso de bases de datos, planteamiento

de estrategias de construcción de redes y campañas de *fundraising* requieren de controles centrales.

En ese sentido, se plantea una *Dirección de Desarrollo Institucional* en el que todos los implicados en la vinculación trabajen, además de sus proyectos locales en los de todo el conjunto.

La ejecución de la vinculación pasa por tres etapas que si bien siguen al inicio un orden, cada una de ellas requiere ser actualizada de manera permanente de manera que en muchos momentos ocurren de forma simultánea:

i) Planteamiento de agenda.

ii) Construcción de redes.

iii) Puesta en marcha de la agenda.

i) Derivado del plan estratégico institucional se requiere el *planteamiento* de una agenda que permita ejecutar la estrategia.

ii) La *construcción de redes* se refiere al mapeo, análisis y clasificación de las relaciones más importantes para la universidad, en que círculo de influencia se encuentran y que nivel de interacción se requiere alcanzar.

El mapeo se realiza mediante la ubicación de *círculos relacionales* frente a los cuales hay que buscar entre uno y dos contactos relevantes. Ubicados los contactos hay que trabajar en su gestión, personas de la universidad que la ejecutarán y seguimiento.

iii) Con la agenda clara y las redes construidas, el último paso es la *puesta en marcha de la agenda*, que es el paso final del que se pueden recoger frutos de corto, mediano y largo plazo.

Signos recientes de la proyección que comienza a tener la universidad y que nos permiten entrever que la meta de ser un referente es alcanzable se encuentran en:

- i) el posicionamiento en medios de comunicación nacionales que se ha adquirido en los últimos tres años: de un promedio de tres o cuatro impactos mensuales pasamos a superar los cuarenta. Este año hemos sido durante algunos meses la universidad más mencionada del país sólo debajo de la UNAM,
- ii) el curso *Influencers* dirigido a los principales comunicadores y medios de nuestro país que en su segunda versión reunió a 60 directores de medios, editorialistas y comunicadores de la más alta influencia que ha ido posicionándose cada vez más en sus distintas ediciones,
- iv) el curso dirigido a rectores de cuarenta universidades públicas y privadas cuya segunda edición sobre Big Data, Internacionalización y Administración a petición de ANUIES y en colaboración con el IPADE y la *London School of Economics*.
- v) la publicación del documento denominado *Ceremonial* como parte importante del reforzamiento de la identidad de la universidad en el que se contiene la regulación de los eventos académicos y sociales cuidando el tono humano, la elegancia y el sentido de nuestra actividad ordinaria.

Actualmente nos encontramos trabajando en los documentos regulatorios de la universidad y que se derivan del Ceremonial: el *Manual de Imagen Corporativa*, el *Protocolo* y el de *Vida Universitaria*.

4.4 Eje recaudación de fondos

En el eje recaudación de fondos se están enfocando esfuerzos grandes con la intención de alcanzar el mayor nivel de independencia financiera de la Universidad Panamericana y el IPADE.

Para cumplir con su misión de manera cabal, crecer en inversión fija y poseer fondos destinados a la investigación se requiere desarrollar esta actividad. La meta en la próxima década es lograr que el 40% de los recursos no dependan de las colegiaturas y construir un fondo robusto destinado a la investigación.

Para lograrlo se potenció la estructura de los *Consejos de Patronos* para convertirlos en *Patronatos* de los campus cuya función es la vinculación y obtención de recursos económicos.

En el caso del campus México se dejó como Patronato definitivo al que se creó para la campaña del campus Ciudad UP.

Los Patronatos se formaron con una estructura compuesta por miembros operativos y miembros no operativos. Son miembros operativos el Presidente, el Vicepresidente Ejecutivo, el Director Ejecutivo (que será el Vicerrector de Vinculación del campus) y el Secretario (que será un miembro de la Fundación UP IPADE)

Los Patronatos pueden realizar el número de campañas que acuerden con el Consejo de Rectoría.

Actualmente el Patronato del campus México está enfocado en la campaña de capital para la construcción del campus Ciudad UP está iniciando una campaña de goteo dirigida a exalumnos de Derecho e Ingeniería Industrial para becas de licenciatura.

El Patronato del campus Guadalajara además de la campaña de capital para la construcción de la cancha de futbol (ya avanzada) está por iniciar la dirigida a la construcción del edificio de ingenierías.

El Patronato del campus Aguascalientes además de la campaña para la construcción de la reja perimetral y la entrada del campus (ya iniciada) está con la idea de iniciar la del edificio de posgrados.

El Patronato de IPADE Guadalajara consiguió los recursos necesarios para terminar la fase 2 de la sede del Río en esa ciudad.

Por otra parte se reformaron los Estatutos a la *Fundación UP-IPADE* cuya función será la de administrar las bases de datos de los donantes y prospectos de donantes, el seguimiento administrativo y la dispersión y auditoría de los recursos obtenidos.

Lo más importante de realizarla es la construcción de la red de vínculos que garanticen la sustentabilidad a largo plazo.

En lo que se refiere a la campaña de Ciudad UP agradezco la ayuda de aquellos que al día de hoy han aceptado de manera

generosa colaborar tanto con el Patronato como con la Campaña.

La campaña en tránsito tiene una meta de 617 millones de pesos, para los que se han realizado gestiones, o sea, hemos pedido a la fecha 916 millones de pesos, esto es un 148.5%. De ello nos han contestado afirmativamente por un monto cercano a los 200 millones de pesos y hemos logrado en caja uno cercano a 50 millones.

Actualmente se han logrado concluir las gestiones, trámites y licencias para el inicio de la obra y se ha empezado la construcción de plataformas y perforación del pozo que garantizará hasta 300,000 metros cúbicos de agua al año capacidad suficiente para sustentar el desarrollo total de Ciudad UP.

Está planteado iniciar las obras del edificio en octubre con la idea de poder transferir las licenciaturas que actualmente se imparten en Santa Fe a la primera fase del edificio del nuevo campus en enero de 2020.

5. 50 aniversario

Por lo que se refiere al 50 aniversario, durante los últimos meses se llevaron a cabo las cenas de gala en los campus de México y Aguascalientes, se presentó el Ceremonial y el Himno.

Además de otros actos simbólicos como la siembra de la higuera en Aguascalientes, la cápsula del tiempo y el escudo en el Jardín Central del campus Mixcoac.

En octubre terminará el 50 aniversario y tendremos un semestre con intensidad de actividades como la presentación de la obra musical conmemorativa, la develación de óleos de ex rectores de la Universidad Panamericana y exdirectores del IPCE y el IPH, la presentación de libros y la ceremonia de *Doctorado Honoris Causa* el 13 de octubre próximo.

6. Estructura

Siguiendo a la estrategia planteada de alcanzar a ser una universidad de investigación e influencia que en unos años se convierta en referente, se ha continuado la evolución de la estructura en esa línea.

De acuerdo con ello, el Consejo Superior planteó un nuevo enfoque en el rol del Rector General hacia la estrategia, la vinculación y la comunicación. El modelo de influencia e investigación llevó a concluir la necesidad de prestar a estas actividades un papel preeminente.

Por ello se propuso la creación del cargo de Vicerrectoría General con la idea de apoyar en la operación de la universidad, de acuerdo en lo establecido en documento denominado *RAPID*.

Para efecto de lo anterior, el Consejo Superior nombró a la Doctora Fernanda Llergo como Vicerrectora General y a quien agradezco de manera especial toda la ayuda –que cada vez se nota más- en la operación de la Rectoría General.

La Vicerrectora General sigue toda la operación de la universidad con la única excepción del IPADE dejando espacio al Rector General para enfocarse en la vinculación, en este momento de manera particular en la campaña y construcción de la primera fase de Ciudad UP, así como en las metas de los Patronatos de Aguascalientes y Guadalajara.

7. Estrategia para los próximos tres años

Finalmente, cumplidas las 6 metas para los tres años anteriores. Con la misma idea de seguir en el rumbo elegido: ser una universidad de investigación e influencia, he planteado al Consejo de Rectoría 8 metas para atender de manera especial sin descuidar nuestra labor ordinaria en el período de tres años:

- i) Conseguir la adopción de todos los procesos decididos en el Comité de Unidad de FIAT. Lo que supondrá una labor intensa de gestión del cambio y que nos dará la conclusión definitiva de la anhelada unidad de la universidad.
- ii) Conseguir la estructura corporativa adecuada y necesaria para el futuro de la universidad: las asociaciones y sociedades, los cargos y el patrimonio en un régimen jurídico y de *governance* que alcance a ser la estructura definitiva.
- iii) Terminar la fase I de Ciudad UP
- iv) La totalidad de la comunicación institucional homologada y la nueva página web y sus aplicaciones terminados.

- v) Conseguir la acreditación de FIMPES lisa y llana y alcanzar el grupo 3 del programa PMI de la SEP.
- vi) Conseguir 150 *papers* visibles anuales.
- vii) Conseguir 30 proyectos de investigación aplicada anuales.
- viii) Conseguir que todos los programas de licenciatura de la universidad se inserten en el denominado *nuevo modelo educativo*.

8. Mensaje de cierre

De conseguir las 8 metas propuestas nos aproximaremos a ser reconocidos como la mejor universidad privada del país. Las metas planteadas y que deberemos deliberar en el Consejo de Rectoría poseerán gran impacto no solo en la consecución de nuestras metas estratégicas, sino también en cómo hemos comenzado a ser percibidos.

Hoy tenemos un rumbo cada vez más claro, hemos planteado la hoja de ruta. Con consistencia lograremos convertirnos en una universidad referente en América Latina para el bien de nuestro entorno que es la misión que nos ha sido encomendada.

Muchas gracias.