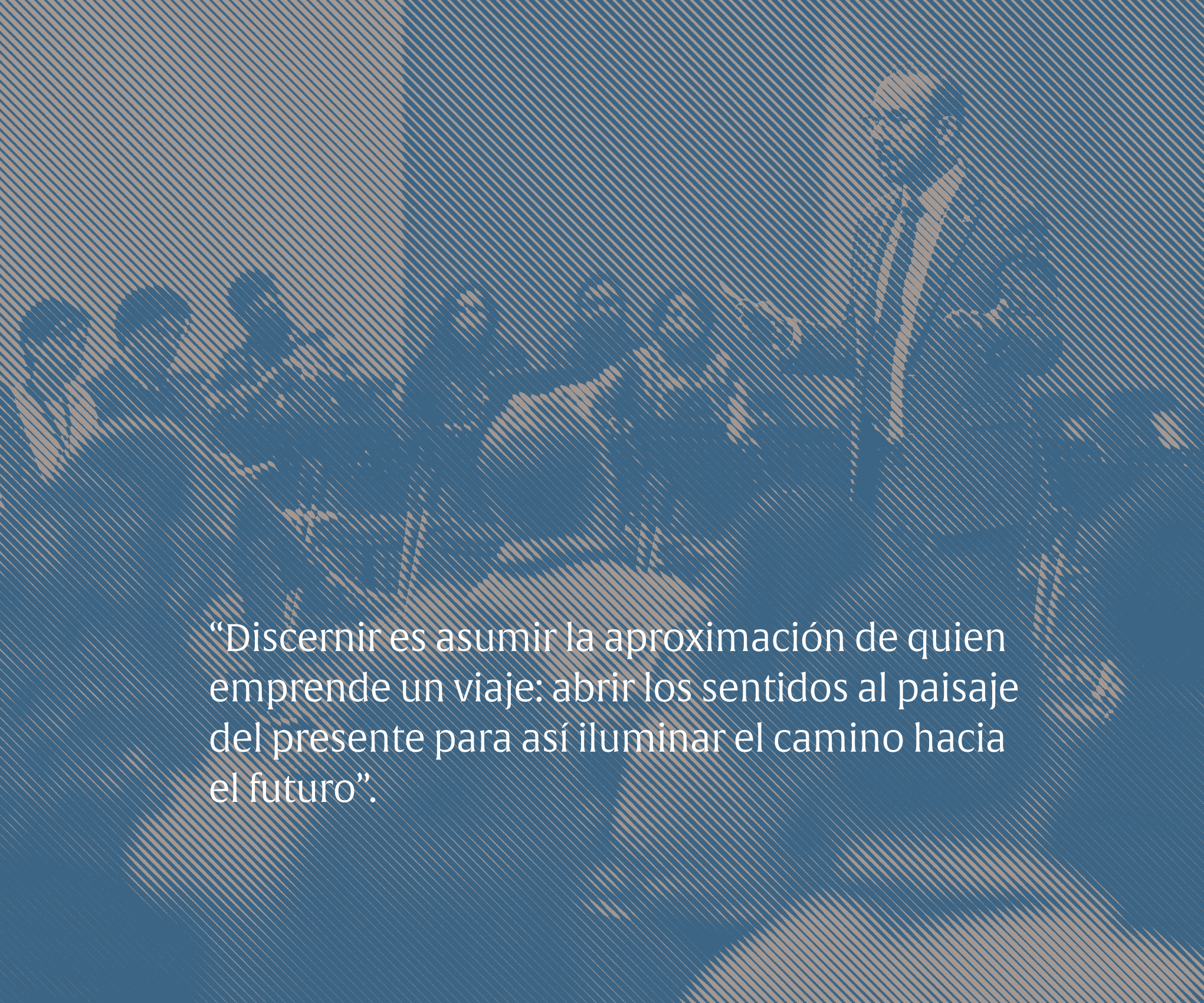




# Horizonte estratégico 2023–2027

---

Nuestro camino para la  
construcción del futuro

A black and white photograph of a group of men in suits sitting around a table. One man is standing and speaking to the others. The image is overlaid with a blue halftone pattern.

“Discernir es asumir la aproximación de quien emprende un viaje: abrir los sentidos al paisaje del presente para así iluminar el camino hacia el futuro”.

---

# Mensaje del Rector

---

En 2023, la Universidad Iberoamericana cumple ocho décadas de existencia. A lo largo de todos estos años, el sentido de su misión siempre ha sido claro. De acuerdo con su *Ideario*, la finalidad de la Ibero consiste en hacer posible la “formación integral y humana de cuantos frecuentan sus aulas”.<sup>1</sup> En el presente, esa finalidad se traduce en dos grandes dimensiones

de nuestro quehacer: por un lado, trabajamos para formar a personas compasivas, conscientes, comprometidas, competentes y contemplativas en la acción como verdaderas ciudadanas y ciudadanos globales; por el otro, contribuimos a la construcción de una sociedad de derechos de acuerdo con el llamado de reconciliación y justicia propio de la Compañía de Jesús.

En la Ibero creemos en el poder transformador de la docencia y la investigación; en su valor como fuente de ideas y soluciones para enfrentar los desafíos del presente. Al mismo tiempo, apostamos por la incidencia: nos asumimos como

agentes de cambio social obligados a contribuir en cada momento a ampliar las posibilidades de la dignidad humana.

Para imaginar el futuro que deseamos para la Ibero es necesario tener en cuenta un recurso central de la tradición espiritual que nos rige desde hace siglos: la noción de *discernimiento ignaciano*. Discernir es asumir la aproximación de quien emprende un viaje: abrir los sentidos al paisaje del presente para así iluminar el camino hacia el futuro, sabiendo que siempre se camina en compañía, en un mundo habitado por múltiples presencias. Ese es el punto de partida que anima nuestra aproximación estratégica: el llamado a salir al encuentro con las realidades del presente para elegir los medios que permitirán su transformación a largo plazo.

Si el sentido de nuestro quehacer universitario es contribuir a la misión de reconciliación y justicia que anima a la Compañía de Jesús en su apostolado educativo, entonces necesitamos una imagen clara del lugar al que queremos llegar y un camino que oriente nuestras acciones hacia el fin deseado. “La planeación estratégica ignaciana plantea un enfoque innovador para

---

**“A la manera de San Ignacio, tiene sentido reflexionar sobre nuestra trayectoria para preguntarnos hacia dónde y a qué vamos. Esta pregunta es una invitación a actuar y pensar de manera estratégica, un llamado a renovar la claridad de sentido de lo que hacemos para abrirnos a la interpretación de los signos de los tiempos.”**

---

1. Esta definición fue dada a conocer en el *Ideario* que la Universidad aprobó en 1968. Al respecto consúltese Art. 1. “Naturaleza y finalidad” en *Ideario*, México, D. F., Universidad Iberoamericana (1968), p. 3. En octubre de 2020 ese primer *Ideario* fue actualizado gracias a una revisión integral encabezada por el Rector Saúl Cuautle Quechol, S. J. La nueva versión del documento fue discutida y aprobada por la Asamblea General Extraordinaria de Asociados de la Universidad Iberoamericana, A. C. celebrada el 14 de noviembre de 2022. Véase *Ideario*, Comunicación Oficial 588, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana (2022), pp. 1–18
2. Allan L. Service, “Mission and Magis: Strategic Planning in the Constitutions of the Society of Jesus”, *Jesuit Higher Education*, vol. 4, no. 2 (2015), p. 20

comprender el entorno en el que se desarrollará el plan”, decía hace algún tiempo un estudioso comprometido con nuestro quehacer.<sup>2</sup> Ese enfoque es pertinente hoy: en la Universidad Iberoamericana consideramos que una planeación estratégica rigurosa es un punto de partida sólido para orientar ese caminar que necesitamos. De este modo, concebimos los fenómenos estratégicos como expresión natural de nuestra marcha hacia un futuro que se construye gracias a una acción capaz de dar respuesta a las cambiantes circunstancias del presente.

Este documento refleja los esfuerzos colectivos de nuestra comunidad universitaria, pues la Ibero también se concibe a sí misma como un agente activo en la construcción de su propio

futuro. El horizonte propuesto marca así un camino que se abre al encuentro con la realidad. Se trata de una iniciativa que sólo cobrará plena vigencia en el día a día, cuando en el andar se ajuste para dar respuesta a los desafíos de un escenario cambiante y diverso.

Por lo anterior, el valor del horizonte estratégico que hoy presento se encuentra en su potencial de cambiar la realidad de la Universidad Iberoamericana dentro y fuera del campus. Las circunstancias del presente exigen que la Ibero no sólo sea una institución actualizada, sino que sea capaz de adelantarse a su

tiempo. Enfrentamos retos complejos, urgentes y críticos. Los desafíos que México vive hoy se relacionan con una crisis

civilizatoria de escala global ante la que nuestra comunidad universitaria no puede ni debe ser indiferente. Se trata de los grandes problemas de nuestro tiempo, a los que esta Casa debe dar respuestas concretas y solidarias.

Este horizonte estratégico sienta así las bases para un proceso de renovación de nuestra vida universitaria orientado por la exigencia de fortalecer las capacidades de la Ibero en los ámbitos de la docencia, la investigación, la innovación, la incidencia y la vinculación. Sólo al fortalecer esas capacidades podremos responder de mejor manera al llamado a transformar con inteligencia, imaginación y decisión la realidad para beneficio de aquellas personas que hoy se encuentran viviendo bajo condiciones de vulnerabilidad y exclusión.

La Universidad Iberoamericana es un proyecto en construcción permanente. Parte de una bondad que actúa sobre el mundo y, por esa razón, se encuentra comprometida con la transformación de la realidad. A lo largo de ocho décadas de existencia, esta Casa siempre ha demostrado que posee la capacidad de incidir sobre la vida de nuestra sociedad a escala nacional y global. En la Ibero tenemos un legado y un compromiso claros, pero también un futuro que debe ser construido desde nuestro presente. Discernir los contornos de la realidad para poder mejor transformarla: esa es la invitación de este documento que hoy le ofrece un rumbo claro a nuestra comunidad universitaria.

**Dr. Luis Arriaga Valenzuela, S. J.**

RECTOR

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

---

**“Discernir es asumir la aproximación de quien emprende un viaje: abrir los sentidos al paisaje del presente para así iluminar el camino hacia el futuro, sabiendo que siempre se camina en compañía, en un mundo habitado por múltiples presencias.”**

---

---

# Contenidos

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Sobre este proceso de planeación</b>       | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Nuestro entorno estratégico</b>            | <b>14</b> |
| <b>3</b> | <b>Estrategia 2023–2027</b>                   | <b>30</b> |
|          | Misión y Visión de la Universidad             | 32        |
|          | Los cinco Ejes Prioritarios de la Rectoría    | 36        |
|          | Proyectos Institucionales 2023–2027           | 42        |
|          | El modo nuestro de proceder en la Universidad | 66        |
| <b>4</b> | <b>Glosario de términos clave</b>             | <b>70</b> |
| <b>5</b> | <b>Directorio de autoridades</b>              | <b>73</b> |

# Sobre este proceso de planeación

Método, estructura y una ruta hacia el futuro

Este documento surge de un proceso dialógico y de ejercicios participativos que buscaron integrar la mayor cantidad posible de voces de la Universidad. Buscamos enfatizar nuestras coincidencias para fortalecer el compromiso que tenemos como comunidad con México y para dar respuesta a desafíos de alcance global.



*Nuestro propósito compartido como comunidad universitaria debe enfocarse en mantener un proceso estratégico vivo, vigente y operable durante el marco temporal planteado.*



# Sobre este proceso de planeación

**Nuestra comunidad se sabe participe de un proyecto civilizatorio que forma parte de una tradición centenaria. Así, el horizonte estratégico definido en este documento encuentra un punto de partida fundante en la *Ratio Studiorum*, el referente que estableció las bases de la pedagogía jesuita a partir del siglo XVI.**

Ibero como una *comunidad educadora* que “promueve la formación humana, académica y científica, para contribuir a la creación de proyectos y a la promoción de iniciativas de transformación económica, social, política, cultural y ecológica que

La Universidad Iberoamericana es depositaria de un legado inspirador. Como universidad confiada a la Compañía de Jesús, nuestra comunidad se sabe participe de un proyecto civilizatorio que forma parte de una tradición centenaria. Así, el horizonte estratégico definido en este documento encuentra un punto de partida fundante en la *Ratio Studiorum*, el referente que estableció las bases de la pedagogía jesuita a partir del siglo XVI.<sup>3</sup> Al mismo tiempo, contamos también con documentos fundacionales que definen nuestra razón de ser en el México contemporáneo. De entre ellos destaca nuestro *Ideario*. En él se define a la

tengan incidencias locales, regionales y globales”.<sup>4</sup> De tal manera, la identidad sustantiva de la Universidad Iberoamericana se enmarca en la exigencia de trabajar a favor de la construcción de una realidad genuinamente humana.

Al mismo tiempo, en la Ibero somos conscientes de encontrarnos en un momento de transformación acelerada del entorno en el que se inserta el quehacer de nuestra comunidad universitaria. Esta circunstancia invita a una profunda reflexión de cara a un proceso de renovación orientado por la exigencia de avanzar hacia la construcción de un futuro sostenible para la Universidad.

Venimos de un periodo marcado por grandes desafíos tanto al interior de nuestra vida universitaria como en términos nacionales y globales. Hace poco más de cinco años, la Ibero inició los trabajos para formular un plan estratégico con la intención de arribar del mejor modo posible a un horizonte propio en el año 2030.<sup>5</sup> Poco tiempo después, estalló una pandemia de alcance global que tuvo un doloroso impacto en nuestra comunidad. Muchas y muchos de nosotros sufrimos pérdidas

3. Ziba Ahmadian, “Modern Pedagogy and the *Ratio Studiorum*”, *Journal of Literature and Art Studies*, vol. 14, no. 2 (2014), pp. 137–147. Cfr. con Vincent J. Duminuco, S.J., “A New Ratio for a New Millennium?” en Vincent Duminuco, S.J., *The Jesuit Ratio Studiorum of 1599: 400th Anniversary Perspectives*, Nueva York, Fordham University Press (2020), pp. 145–160
4. *Ideario*, Comunicación Oficial 588, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana (2022), p. 7
5. Al respecto consúltese “Introducción” en *Plan Estratégico Institucional 2030*, Universidad Iberoamericana (2018).

irreparables, como sucedió con la prematura muerte de nuestro anterior Rector, el Dr. Saúl Cuautle Quechol, S. J. Al mismo tiempo, es necesario reconocer que el mundo cambió de forma acelerada en los últimos tres años: la Ibero vive hoy en el marco de un entorno estratégico que nos obliga a recuperar el paso para avanzar hacia el futuro.

---

**En la Ibero somos conscientes de encontrarnos en un momento de transformación acelerada del entorno nacional y global. Esta circunstancia invita a una profunda reflexión de cara a un proceso de renovación orientado por la exigencia de avanzar hacia la construcción de un futuro sostenible para la Universidad.**

---

Lo sucedido a partir de 2020 nos ha interpelado profundamente. Nos enfrentamos a interrogantes que requieren una redefinición de nuestro rumbo como comunidad universitaria. Requerimos de un discernimiento que nos permita comprender con sensibilidad cuáles son nuestras circunstancias actuales, en pleno contacto con las altas aspiraciones que nos caracterizan desde hace 80 años. Por ello, hemos decidido plantear una forma más ágil de realizar nuestra planeación estratégica. Lo hemos hecho recurriendo a lo dispuesto en los documentos básicos de nuestra Universidad, atendiendo en particular lo dispuesto por su *Estatuto Orgánico*.<sup>6</sup>

En virtud de lo anterior, este proceso renovado para establecer el rumbo es diferente a los anteriores en su modo de articular los distintos Proyectos Institucionales que definen el camino de la Universidad en el futuro inmediato. No parte únicamente

de una aspiración de largo plazo o de definiciones abstractas alejadas de las realidades de nuestro entorno estratégico. Antes bien, parte de un proceso dialógico de carácter colegiado entre las autoridades universitarias, que concilia los retos del momento actual, tal como han sido percibidos y expresados por la comunidad universitaria, con las aspiraciones orientadoras de las mismas autoridades, la Rectoría y la Compañía de Jesús.

Estamos convencidos de que este proceso nos permitirá tener una visión más clara de lo que necesitamos hacer como universidad, a partir de las demandas y necesidades que percibimos en el presente desde las múltiples voces de nuestra comunidad y en contacto cercano con nuestras definiciones fundacionales. Además, este documento plantea una ruta actualizada y realista hacia el futuro. De esta manera, podremos estar preparados para afrontar los desafíos que se nos presenten en el camino y continuar cumpliendo nuestra misión al formar personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas, así como al trabajar a favor de la construcción de una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente y pacífica.

6. Con fundamento en lo dispuesto en el Título Cuarto, Capítulos I, II y III del Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana, A.C., este documento contiene la Planeación Institucional presentada ante y aprobada por el Senado Universitario para el periodo de abril de 2023 a diciembre de 2027.

## Partes del proceso

En enero de 2022, el Dr. Luis Arriaga Valenzuela, S. J., estableció los cinco ejes prioritarios de su Rectorado: (1) Excelencia humana integral, (2) Incidencia social, (3) Internacionalización e interculturalidad, (4) Fortalecimiento de la identidad ignaciana y (5) Eficiencia y sostenibilidad. Dichos ejes establecen un sentido de rumbo para la institución y son

el primer elemento de construcción de este proceso de planeación institucional en su dimensión estratégica. Una vez apropiados por las autoridades universitarias, exigen también un ejercicio de discernimiento para conectarlos con la realidad que vive nuestra Universidad y con las exigencias y retos que enfrentamos en el marco temporal de esta definición estratégica.

Con esto en mente, realizamos un ejercicio dialógico para recolectar las aspiraciones, preocupaciones y prioridades del equipo de Rectoría. Solicitamos también el apoyo de voces expertas procedentes de los Institutos de Investigación, los Centros y los Programas de Incidencia,

así como de diversos Departamentos Académicos, para darle forma a un paisaje estratégico que diera cuenta de los factores

y circunstancias locales, nacionales y globales más relevantes en los que se inserta nuestra misión durante los próximos cinco años. En paralelo, escuchamos a la comunidad universitaria a través de diversos espacios participativos y echando mano de múltiples insumos de información, detallados más adelante. La información recolectada pasó por un proceso de creación de sentido, con el propósito de conectar y agrupar elementos, de manera que dieran claridad a los dominios donde se suscriben esos retos, preocupaciones y aspiraciones. Al concluir, definimos cinco grandes dominios: (1) Promoción y atracción de estudiantes, (2) Oferta académica, (3) Modelo universitario, (4) Experiencia estudiantil y (5) Gobernanza universitaria.

Una vez establecidos dichos dominios, formulamos objetivos que clarifican el rumbo en cada uno de ellos. Posteriormente, identificamos indicadores observables que permitan evaluar de forma objetiva el progreso y cumplimiento de los objetivos. Finalmente, planteamos una serie de iniciativas que orientan las acciones de personas y áreas específicas dentro de la Universidad.

A este conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas los nombramos Proyectos Institucionales. Por la forma en la que fueron establecidos, estos proyectos responden a una lógica articuladora, transversal y comunitaria. Además, se conectan de forma directa con los Ejes Prioritarios de la Rectoría, dándoles contacto con la realidad y soporte institucional.

---

**Estamos convencidos de que este proceso nos permitirá tener una visión más clara de lo que necesitamos hacer como universidad, a partir de las demandas y necesidades que percibimos en el presente desde las múltiples voces de nuestra comunidad y en contacto cercano con nuestras definiciones fundacionales.**

---

Por último, llevamos a cabo un proceso participativo de revisión y ajuste con las Direcciones de Área y Unidades Académicas de la Universidad. Este elemento final nos ayuda a garantizar que el documento refleje una perspectiva integrada, holística y lo más representativa posible de las voces de la comunidad.

---

**La información recolectada pasó por un proceso de creación de sentido, con el propósito de conectar y agrupar elementos, de manera que dieran claridad a los dominios donde se suscriben esos retos, preocupaciones y aspiraciones.**

---

## Ruta hacia el futuro

Este horizonte estratégico es un punto de partida. Establece un rumbo, pero no representa en sí mismo el cumplimiento de propósitos sustantivos. Es más bien un hito de arranque. No cierra el proceso de planeación: abre un periodo a lo largo del cual debemos convertir estas definiciones en realidades a través del compromiso con una visión compartida, una actitud de servicio y la colaboración transversal.

Para dar soporte a ese camino y “mantener un proceso estratégico vivo, vigente y operable durante el marco temporal planteado”, como indica el llamado del Rector, es importante definir mecanismos de gobernanza, articular equipos de trabajo, definir referentes objetivos en los

indicadores y acordar marcos temporales que orienten las acciones y establezcan hitos. Finalmente, ese trabajo debe traducirse en la consecución de nuestros objetivos, especialmente al generar efectos observables dentro de la Universidad y fuera de ella. En realidad, ese es el trabajo más importante de la gestión estratégica: lejos de cumplirse con este documento, se trata de una labor que arranca de la mano de todas las personas que forman parte de nuestra comunidad universitaria, en especial de quienes han asumido posiciones de responsabilidad tanto en lo académico como en lo administrativo.

En paralelo a la elaboración de este documento, se está integrando un portal que ofrece información actualizada sobre los Proyectos Institucionales. Dicho portal contempla los objetivos, iniciativas e indicadores planteados para cada proyecto, y se mantendrá vigente y actualizado durante el ciclo de vida completo de este horizonte.

Además, a lo largo de este año se publicarán otros tres documentos con propósitos diferentes, pero que se integran a las referencias estratégicas de rumbo de la Universidad y complementan lo planteado en este horizonte estratégico:

1. Un complemento de *Metas y tiempos del horizonte estratégico*, en el que se detallará un listado más exhaustivo de indicadores con cifras base y objetivo, además de establecer con mayor detalle los hitos que se espera cumplir para cada proyecto en el tiempo.

2. Una *Planeación estratégica del campus*, que orientará de forma clara los esfuerzos de aprovechamiento de nuestros espacios físicos en el campus Santa Fe.
3. Un *Documento de escenarios de Iberos posibles* con un horizonte temporal más largo, producto de un ejercicio participativo de prospectiva y diseño de futuros.

## Insumos de información

Entre los insumos de información que tomamos en cuenta a lo largo de la definición de este documento se encuentran los siguientes:

- Entrevistas con la Vicerrectoría Académica, así como con Direcciones Generales, Divisionales y Departamentales.
- Ejercicios de diálogo y participación con Coordinaciones de Programas y Direcciones Departamentales en el marco de la Planeación Estratégica de la Vicerrectoría Académica.
- Documentos de análisis de entorno enviados por los Centros, Institutos, Programas de Incidencia y diversos Departamentos Académicos de la Universidad.
- Revisión minuciosa de las últimas cuatro definiciones de rumbo estratégico de la Universidad (2007, 2012, 2018 y 2021).
- Investigación de las definiciones estratégicas de diversos referentes nacionales e internacionales de educación superior, jesuitas y no jesuitas.
- Revisión de estudios recientes realizados por distintas instancias de la Universidad.
- Análisis de tableros, indicadores y métricas existentes en la Universidad, provenientes de una labor de ordenamiento de información académica de los últimos años.
- Procesos de diálogo con homólogos y representantes del Sistema Universitario Jesuita.
- Una encuesta realizada a más de mil ochocientos estudiantes sobre su percepción de la Universidad.

## Ejes Prioritarios de la Rectoría



Fortalecimiento  
de la identidad  
ignaciana



Incidencia  
social



Excelencia  
humana integral



Internacionalización  
e interculturalidad



Eficiencia  
y sostenibilidad

Abordan

Orientan

Dan soporte

### Nuestro entorno estratégico

Tres ocasin

Retos de nuestro país

Retos de la Universidad

Nuevos horizontes  
que se iluminan

### Proyectos Institucionales

Objetivos

Iniciativas

Dimensiones  
estratégicas de medición

## Planeación de cada área de la Universidad

Indispensable para el cumplimiento de

## El modo nuestro de proceder de la Universidad

Estudiantes  
al centro

Transversalidad y  
compromiso con una  
visión compartida

Liderazgo al  
servicio

Responsabilidad  
y rendición de  
cuentas

Evaluación  
permanente

Decisiones  
basadas  
en evidencia

Adaptabilidad  
ante contextos  
cambiantes

Mirar siempre  
las posibilidades

*Somos conscientes de estar en un momento de transformación acelerada del paisaje nacional e internacional en el que se inserta el quehacer de nuestra comunidad universitaria.*

# Nuestro entorno estratégico

## Un momento de cambio global

En nuestro caminar como universidad reconocemos que nuestro quehacer no es ajeno a la realidad en la que se inserta. Nuestra acción conjunta, guiada por los Proyectos Institucionales de este horizonte, debe orientarse también por los factores más relevantes de nuestro entorno para ser coherente con nuestro compromiso de construir una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente, productiva y pacífica.\*

\* Esta sección fue formulada gracias a las contribuciones realizadas por diversos departamentos académicos, así como por los centros e institutos de investigación y los programas de incidencia que forman parte de la Universidad Iberoamericana.





*Las circunstancias del presente exigen que la Ibero pueda concebirse a sí misma como un agente activo en la construcción de un futuro más humano y más justo para todas y todos.*

# La Universidad Iberoamericana y la construcción del futuro

**Como universidad confiada a la Compañía de Jesús, en la Ibero consideramos que el trabajo a favor de la reconciliación y la justicia comienza “con la comprensión del mundo en el que vivimos y que tenemos por hogar”.**

Como universidad confiada a la Compañía de Jesús, en la Ibero consideramos que el trabajo a favor de la reconciliación y la justicia comienza “con la comprensión del mundo en el que vivimos y que

Al iniciar la tercera década del siglo XXI nuestra comunidad universitaria se enfrenta a un paisaje estratégico complejo, tanto en lo nacional como en lo global.<sup>7</sup> Vivimos un momento de cambio a escala planetaria definido por el agotamiento de muchos de los paradigmas en los que descansó nuestro modelo civilizatorio durante el siglo pasado<sup>8</sup>.

tenemos por hogar”.<sup>9</sup> En este contexto, tres rasgos generales de nuestro presente permiten dimensionar la magnitud de los desafíos que nos esperan: (1) el ocaso de un modo de entender la globalización, (2) el ocaso de un modo de entender la prosperidad y (3) el ocaso de un modo de entender los lazos sociales en los que descansa nuestra convivencia. Así, el reto civilizatorio que enfrentamos es un llamado a situar el quehacer de nuestra Universidad en un marco más amplio en tiempo y escala. La inspiración ignaciana, que define el compromiso social de toda universidad jesuita, nos llama a redoblar el estudio “para mejor ayudar a la gente”.

Este llamado a interpretar los signos de los tiempos encuentra un punto de partida fundamental en las *Preferencias Apostólicas Universales* que la Compañía de Jesús adoptó en la primavera de 2019, como resultado de un ejercicio de discernimiento que estableció un horizonte de trabajo claro para la

7. Erna Oliver, “Introduction” en *Global Initiatives and Higher Education in the Fourth Industrial Revolution*, Johannesburg, University of Johannesburg Press (2022), pp. 1–26
8. José Andrés Fuentes González, “Sobre la crisis civilizatoria” en *Alternativas en tiempos de crisis civilizatoria*, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana (2022), pp. 97–220
9. Arturo Sosa, S. J., “Una universidad llamada a aportar con excelencia en la misión de reconciliación y justicia”, Río de Janeiro, Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro (2017), p. 7
10. Al respecto consúltese *Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús*, 2019–2029, Roma, Curia Generalizia della Compagnia di Gesù (2019), pp. 1–11. Cfr. con “Our World and Response: The Universal Apostolic Preferences” en *Strategic Plan 2019–2023*, Dublin, Jesuit Centre for Faith and Justice (2019), pp. 6–7

---

**Tres rasgos de nuestro presente permiten dimensionar la magnitud de los desafíos que nos esperan: (1) el ocaso de un modo de entender la globalización, (2) el ocaso de un modo de entender la prosperidad y (3) el ocaso de un modo de entender los lazos sociales en los que descansa nuestra convivencia.**

---

tercera década de este siglo.<sup>10</sup> Las cuatro Preferencias Apostólicas adoptadas ese año son un referente fundamental para orientar nuestro caminar en el futuro inmediato: (1) mostrar el camino hacia Dios mediante los Ejercicios Espirituales y el discernimiento, (2) caminar junto a los pobres, los descartados del mundo, los vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia, (3) acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador y (4) colaborar en el cuidado de la Casa Común. Al mismo tiempo, nuestro enfoque también coincide con los objetivos definidos en la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, entendida como “una agenda civilizatoria, que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo”.<sup>11</sup> Por ello, las circunstancias del presente exigen que la Ibero pueda concebirse como un agente activo en la construcción de un futuro más humano y más justo para todas y todos.

## Los tres ocasos globales

Vivimos el ocaso de un modo de entender la globalización.<sup>12</sup> Nos enfrentamos a una recesión geopolítica que favorece el

ascenso de actitudes que implican el cierre de las sociedades sobre sí mismas y el retorno de la confrontación entre las grandes potencias.<sup>13</sup> El orden mundial liberal que se construyó en la segunda mitad del siglo pasado parece estar llegando a su fin: el retorno de la guerra a Eurasia y el aumento de las tensiones en el Indo-Pacífico dan cuenta de esta circunstancia. En este marco, el incremento de la polarización social ha sido alimentado en los últimos años por una desigualdad creciente, favorable a los ciclos de desinformación en los que descansa el fenómeno de la *posverdad*.<sup>14</sup> Así, el aumento de la desigualdad, definida por un conjunto de características que atentan contra la dignidad humana, se asocia hoy al analfabetismo, tanto en su sentido tradicional, como en el ámbito digital, así como a otras carencias que han contribuido a incrementar el rezago educativo a lo largo de los últimos años.

Al mismo tiempo, nos enfrentamos al agotamiento de un modo de concebir el desarrollo que históricamente descansó en

11. “Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, CEPAL (s/f). Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>. Cfr. con “The 2030 Agenda for Sustainable Development” en Op. cit., *Strategic Plan 2019-2023*, p. 8
12. “Élio Gasda, S. J., “La era de la inseguridad global: mirada ético-teológica” en *Otros modos de mirarnos: contemplar para incidir*, Puebla, Universidad Iberoamericana Puebla (2022), pp. 17-66
13. “‘We are in a geopolitical recession’ - Ian Bremmer on globalization, populism and the power of crisis”, World Economic Forum (2022). Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/ian-bremmer-crisis-geopolitical-recession-davos-2022/>
14. Gabriele Cosentino, *Social Media and the Post-Truth World Order*, Cham, Palgrave MacMillan (2020), pp. 1-32, 135-144

ciclos de crecimiento y consumo insostenibles. Detrás de este paradigma se encuentra nuestra dependencia de las energías fósiles: el resultado es una emergencia climática sin precedentes que amenaza el futuro de nuestra Casa Común. Vivimos así a la sombra del Antropoceno: un fenómeno que, debido al impacto negativo de la actividad humana sobre el medio ambiente, no sólo pone en riesgo la vida en la Tierra al reducir su diversidad biológica, sino que también es fuente creciente de conflicto tanto a escala local como global.<sup>15</sup>

En la Universidad Iberoamericana somos especialmente sensibles a este tema en el marco de lo dispuesto por la cuarta Preferencia Apostólica Universal de la Compañía de Jesús y la encíclica *Laudato Si'*, donde el Papa Francisco llama a una transición global favorable para adoptar un paradigma de ecología integral sostenible, justo, equitativo y humano.<sup>16</sup> Se trata de una invitación a implementar procesos de *educación ecológica* con los que la Ibero se ha comprometido a lo largo de los últimos años, con énfasis en la perspectiva de género y la sustentabilidad. Estas son dos dimensiones que deben acompañar de un modo transversal la construcción de ese futuro que todas y todos anhelamos.

Finalmente, también vivimos el ocaso de un modo de entender los lazos sociales y su relación con la tecnología.<sup>17</sup> En este sentido, la Web 3.0 se configura como un espacio que anuncia el surgimiento de universos virtuales y extendidos en los que poco a poco se recrean las dinámicas de nuestra realidad social.<sup>18</sup> Al mismo tiempo, el desarrollo de la inteligencia artificial

se perfila como un fenómeno que cambiará el modo de generar conocimiento y riqueza en aquellas sociedades que participan en la Cuarta Revolución Industrial.<sup>19</sup> Así, el surgimiento de nuevas tecnologías, cuyos efectos e influencia a largo plazo no son inmediatamente claros, es un factor que debe ser considerado al hablar del paisaje del presente. Esos efectos se unen además a los generados por otros fenómenos, como las dinámicas migratorias, el cambio en las estructuras de la sociedad civil organizada y los movimientos sociales impulsados desde las juventudes.

## Los retos en nuestro país

Por lo que toca a México, las circunstancias no son menos desafiantes. En la tercera década de este siglo, la realidad nacional es un claroscuro. Por un lado, las sombras de su pasado

15. Simon Dalby, *Anthropocene Geopolitics*, Ottawa, University of Ottawa Press (2020), pp. 131–168
16. “Una ecología integral” en Carta Encíclica *Laudato Si'* del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la Casa Común (2015), pp. 107–126
17. Herman Narula, *Virtual Society: The Metaverse and the New Frontiers of Human Experience*, Nueva York, Currency (2022), pp. 31–186. Cfr. con Liliam Marrero, “El imperativo tecnológico y la deshumanización” en *Extravío y hallazgo de ser sí mismo*, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana (2022), pp. 129–158
18. “Who will govern the metaverse?”, World Economic Forum (2022). Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/metaverse-governance>
19. Erna Oliver, “Society 5.0 and Education 5.0 with Reference to Higher Education” en Op. cit., *Global Initiatives and Higher Education in the Fourth Industrial Revolution*, pp. 53–68

autoritario hacen que permanezca el escenario de violencia armada que el país ha vivido en los últimos lustros. Lo mismo sucede al hablar de la desigualdad social y el combate a la pobreza, la falta de acceso a la justicia, y los muchos rezagos educativos potenciados por la última pandemia. Por el otro, las luces que siempre han acompañado a nuestro país le ofrecen hoy la mejor garantía para recobrar la esperanza: su riqueza cultural, su condición de país megadiverso en lo ambiental y la resiliencia de su gente. Al mismo tiempo, enfrentamos una dinámica demográfica cambiante que debe traducirse en respuestas claras para una población joven necesitada de horizontes de esperanza.<sup>20</sup> Es ahí donde la apuesta por la reducción del rezago educativo resulta fundamental: el México del futuro requiere programas de educación y formación para el trabajo que potencien el talento y la creatividad de quienes hoy son más jóvenes, pues ahí se encuentra el talento humano que cambiará las dinámicas de nuestra realidad social.

También es fundamental entender que las cambiantes circunstancias del paisaje global nos ofrecen oportunidades como país. Al momento de escribirse estas líneas, América del Norte transita hacia un nuevo ciclo de integración alimentado por una coyuntura geopolítica que favorece el *nearshoring*: un proceso de relocalización de capacidades industriales que tiene el potencial de abrir senderos para el desarrollo económico de México.<sup>21</sup> No obstante, la posibilidad de que este potencial pueda favorecer un ciclo de prosperidad en México está condicionada por desafíos de orden estructural que deben ser resueltos con urgencia.

A lo largo de los últimos lustros, la política de seguridad impulsada en el marco de la guerra contra las drogas dio paso a un escenario de violencia armada que se ha traducido en impunidad creciente y en una crisis sistemática y generalizada en materia de derechos humanos. Vivimos a la sombra de un proceso de militarización de la seguridad pública que demanda una reforma democrática profunda de las estructuras de seguridad y defensa del país. A la espera de que ello suceda, algunos recuentos sugieren que 2022 fue el año más violento en la historia reciente de México con más de 30 mil asesinatos.<sup>22</sup> Al mismo tiempo, la violencia por razón de género, incluida la violencia obstétrica y la violencia sexual en contra de las mujeres, se mantiene al alza. Son más de 17 mil mujeres asesinadas desde 2018; es decir más de 3 mil 500 al año.<sup>23</sup> Se observa, también, una agudización de la violencia cuando la orientación sexual no corresponde a la heteronorma.

20. Formalmente, México todavía cuenta con un *bono demográfico*. De acuerdo con el Consejo Nacional de Población, la proporción de la población en edad de trabajar aumentó del 56 por ciento en 1990 al 64 por ciento en 2019, mientras que la proporción de dependientes disminuyó del 44 al 36 por ciento. Sin embargo, esta tendencia cambiará en las próximas décadas, ya que nuestra población está envejeciendo. Al respecto consúltese “República Mexicana” en *Proyecciones de la población de México y de las entidades federativas 2016–2050*, Ciudad de México, Consejo Nacional de Población (2018), pp. 9–13 y 36–58
21. Celso Garrido, *México en la fábrica de América del Norte y el nearshoring*, Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), pp. 41–86. Cfr. con *The Rise of Nearshoring in Latin America: a spotlight on Mexico*, Londres, Control Risks (2022), pp. 1–11 y *Nearshoring to Mexico: Perspectives and opportunities for a resilient supply chain*, Ciudad de México, Thomson Reuters/Bakertilly (2022), pp. 1–13, entre otros.
22. Saúl Arellano, “Otro año con más de 30 mil homicidios”, *México Social* (3 de enero 2023). Disponible en: <https://www.mexicosocial.org/30-mil-homicidios/>

Se combina así la repetición de una política de seguridad equivocada (enfocada en el uso de la fuerza, la militarización de la seguridad pública y el punitivismo) con una casi nula capacidad de documentación de los aprendizajes y las mejoras.<sup>24</sup> Este ciclo es impulsado por un modelo de seguridad global hegemónico que privilegia la reacción frente a la prevención, en especial con relación a dos fenómenos extraordinariamente destructivos: la prohibición de drogas y el mercado de armas.<sup>25</sup> Por ello, uno de los retos que México enfrenta con mayor urgencia es la necesidad de generar procesos de verdad, reparación y justicia para las víctimas de la violencia. En este marco, acompañar a los colectivos de familiares de personas desaparecidas es una demanda apremiante.

Por otro lado, la ubicación de nuestro país como frontera entre Estados Unidos y América Latina lo convierte en un punto estratégico para los flujos migratorios globales, así como para las políticas de contención que los acompañan.<sup>26</sup> Por una parte, la externalización del control migratorio estadounidense en México ha convertido a nuestro territorio en un espacio de excepción para las personas migrantes; mientras que, por la otra, la gestión militarizada de la migración desde México se ha traducido en violencia creciente, como lo demuestran las graves violaciones de derechos humanos de las que son objeto diariamente. Las masacres de migrantes de San Fernando (2010), Cadereyta (2013) y Camargo (2021), materializan estos hechos de manera dramática. Más recientemente, lo sucedido en Ciudad Juárez (2023) confirma esta lamentable tendencia.

Para los pueblos indígenas del país, el momento actual no es menos complejo: un ciclo de inversión privada ajeno a sus intereses continúa desplegándose en sus territorios, mercantilizando su cultura, su lengua y sus modos de vida. Al mismo tiempo, las autoridades favorecen una política neoextractivista que criminaliza a quienes defienden sus tierras.<sup>27</sup> Esta circunstancia converge con una acelerada degradación ambiental y con la indiferencia del poder público ante los efectos de la emergencia climática sobre nuestro país.

23. Beatriz Guillén, “Radiografía de un país que mata a sus mujeres: 17,776 asesinadas en cinco años”, *El País* (25 de noviembre de 2022). Disponible en: <https://elpais.com/mexico/2022-11-25/radiografia-de-un-pais-que-mata-a-sus-mujeres-17776-asesinadas-en-cinco-anos.html>

24. Al respecto consúltese *Perpetuar el fallido modelo de seguridad: La aprobación de la Ley de Seguridad Interior y el legado de una década de políticas de seguridad en México contrarias a los derechos humanos*, Ciudad de México, Centro Prodh (2018), pp. 19–78. Cfr. con Ernesto López Portillo (coord.), *Militarización en la 4T (2018–2020)*, Ciudad de México, Programa de Seguridad Ciudadana de la Universidad Iberoamericana (2020), pp. 19–38

25. Por lo que toca al primer tema véase Pedro Rendón, “Entre 2015 y 2021, 7 de cada 10 armas usadas en homicidios llegaron de EU”, Universidad Iberoamericana (2022). Disponible en: <https://ibero.mx/prensa/entre-2015-y-2021-7-de-cada-10-armas-usadas-en-homicidios-llegaron-de-eu>. Por lo que toca al segundo tema consúltese: Adrián Jiménez, Adriana Muro et al., *Hacia una regulación por la paz*, Ciudad de México, Friedrich-Ebert-Stiftung (2022), pp. 1–50

26. *Posicionamiento sobre el contexto migratorio en México*, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana (2020), pp. 1–64

27. Al respecto, consúltese *Informe Estado de la conflictividad socioambiental en México 2017–2021*, Ciudad de México, Observatorio de Conflictos Socioambientales (2023), pp. 7–54

## Los retos en nuestra Universidad

---

**En la Universidad Iberoamericana daremos prioridad a la necesidad de plantear soluciones que permitan atajar las múltiples asimetrías que padecen los sectores marginados de la sociedad, así como la injusticia y violencia que prevalecen en el presente. En particular, debemos trabajar para generar alternativas a favor de la sustentabilidad ambiental, el combate a la violencia contra la mujer, el cuidado de nuestra Casa Común y el desencanto de la sociedad mexicana con los procesos que garantizan la vigencia de la democracia en nuestro país.**

---

La Universidad Iberoamericana se concibe a sí misma como agente activo en la construcción del futuro. Por ello, no podemos ser indiferentes al paisaje estratégico del presente. Se trata de un paisaje en proceso de transformación, definido por cambios de escala global que tienen ya impactos concretos sobre lo nacional y lo local. Así, el conjunto de señales y tendencias identificadas en esta sección constituye un llamado de atención al momento de definir el futuro que queremos para la Ibero en los próximos años.

Si nuestra aspiración como comunidad universitaria es la de incidir de formas innovadoras en la resolución de los grandes problemas de nuestro tiempo mediante la docencia, la investigación y la vinculación, entonces debemos situar el quehacer de la Universidad en el marco de los desafíos del presente. Lo anterior es especialmente relevante en un contexto definido por tres grandes ten-

dencias: (1) un creciente desprecio a las humanidades, (2) el rechazo al uso de evidencia como base para la toma de deci-

siones en el diseño de políticas públicas y (3) el desdén por la gran política al servicio del Bien Común.<sup>28</sup> A estas tendencias generales se suma el debilitamiento del ecosistema nacional de evaluación educativa y la proliferación de desinformación con relación a los grandes temas de la vida pública nacional e internacional.

Con independencia de la orientación política de quien ejerza el poder en México en el futuro inmediato, lo cierto es que en los próximos años la Universidad Iberoamericana debe mantener una vinculación constante con organismos públicos que han enfrentado drásticas disminuciones de presupuesto —y la consiguiente pérdida de capacidades institucionales—, con organismos de la sociedad civil que tienen menores capacidades de financiamiento y con organismos internacionales que tienen una influencia intermitente sobre el diseño de las políticas públicas en nuestro país. En este contexto, el quehacer realizado desde la Ibero en materia de docencia e investigación, impulsado a través de esa vinculación, jugará un papel fundamental al incidir como contrapeso crítico en las decisiones de Estado, como generador de evidencia para orientar políticas públicas y como salvaguarda de información relevante que corre el riesgo de desaparecer o ser ignorada.

28. Al respecto, el Padre General Arturo Sosa, S. J., señaló hace apenas cuatro años que “el Papa Francisco en su diálogo con los jesuitas reunidos en la 36° Congregación General en octubre del año pasado, afirmaba: *Creo que la política en general, la gran política, se ha degradado cada vez más en la pequeña política*”. Arturo Sosa, S. J., Op. cit., “Una universidad llamada a aportar con excelencia en la misión de reconciliación y justicia”, pp. 2–3



Actualmente los modelos educativos en México están centralizados y dominados por perspectivas convencionales que le restan valor a la diversidad de experiencias, espacios y saberes de su sociedad. Gracias a la labor realizada por sus institutos de investigación y sus programas de incidencia, la Ibero cuenta con el potencial para visibilizar la necesidad de una educación más inclusiva e intercultural, orientada por la necesidad de promover espacios que dignifiquen, aprovechen y potencien modelos alternativos de educación, especialmente para las poblaciones más marginadas de nuestro país.

De igual forma, entendemos nuestra labor docente y de investigación como motor de impulso y transformación de la realidad nacional en su contacto con los distintos sectores de la sociedad civil organizada, el sector privado y las instituciones del Estado. En especial, porque sabemos que gracias a ese contacto decenas de miles de nuestras y nuestros egresados dejan su huella en el mundo colaborando y ejerciendo su liderazgo en comunidades y organizaciones de todos los sectores. En este marco, un conjunto de macrotendencias está transformando el perfil de la educación superior a escala global. La innovación educativa es definida hoy por la exigencia de renovar modelos pedagógicos ya conocidos y, al mismo tiempo, por el llamado a prestar atención al impacto de un conjunto de innovaciones tecnológicas que forman parte del paisaje de la Cuarta Revolución Industrial (como sucede con el caso de la supercomputación, la inteligencia artificial y el uso de la realidad virtual o extendida en procesos de enseñanza y aprendizaje).<sup>29</sup>

En virtud de lo anterior, las necesidades del nuevo paisaje global exigen el desarrollo de habilidades STEAM —es decir, habilidades en materia de ciencia, tecnología, ingenierías, artes, matemáticas y ciencia de datos—.<sup>30</sup> Al mismo tiempo, quienes egresen de la Universidad Iberoamericana en el futuro deberán demostrar competencia en habilidades suaves centrales para el ejercicio de un liderazgo ético como la creatividad, el pensamiento crítico o la resolución de problemas complejos en entornos colaborativos.<sup>31</sup> En cualquier caso, la educación superior deberá ofrecer competencias para el éxito en senderos profesionales que ya no estarán definidos por una progresión lineal. De ahí la creciente importancia de la educación continua para dar respuesta a itinerarios de aprendizaje permanentes.

En todos estos ámbitos, la Ibero debe colocarse a la vanguardia para permitir que su comunidad académica (y sus estudiantes en lo particular) pueda beneficiarse de las nuevas tenden-

31. Ignatius G.P. Gous, "Cultivating Curiosity to Support Self-Directed Learning by Means of a Three-Dimensional Questioning Strategy" en Op. cit., *Global Initiatives and Higher Education in the Fourth Industrial Revolution*, pp. 215–235. Cfr. con "Education, Skills and Learning" en Strategic Intelligence, World Economic Forum (2023).
29. Willem H. Oliver, "Global Initiatives within the 4IR, and the Role of Higher Education" en Op. cit., *Global Initiatives and Higher Education in the Fourth Industrial Revolution*, pp. 27–51
30. Adam Stroud y Lawrence Baines, "Inquiry, Investigative Processes, Art, and Writing in STEAM" en Myint W. Khine y Shaljan Areepattamannil (eds.), *STEAM Education: Theory and Practice*, Cham, Springer (2019), pp. 1–20. Cf. con "Education, Skills and Learning", Strategic Intelligence, World Economic Forum (2023) [en línea]. Disponible en <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LPFFFAO>

cias al potenciar la generación de conocimiento en términos éticos y sostenibles. Por ello, en la Ibero somos conscientes de la gran importancia de formar a las y los líderes que México necesita como personas conscientes, competentes, compasivas y colaborativas, comprometidas con la construcción de una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente, productiva y pacífica.

---

**El desafío para la Ibero consiste en asegurar su viabilidad financiera al mismo tiempo que ejerce un liderazgo claro en materia de equidad educativa, ofrece un impulso responsable para el sector empresarial y consolida su lugar como una voz relevante en la esfera social.**

---

Por otro lado, nuestra inserción en un entorno estratégico complejo también exige prestar atención a la competitividad de nuestra oferta educativa. En el marco de un escenario definido por una recuperación económica moderada a escala nacional y por ciclos inflacionarios alimentados por tensiones geopolíticas crecientes, el bienestar en México seguirá siendo afectado de modo negativo, pues se está generando una movilidad social descendente.<sup>32</sup> Esto quiere decir que el promedio de gasto en educación estará definido por mayores restricciones en los próximos años. En el futuro

inmediato, el desafío para la Ibero consiste en encontrar condiciones que permitan asegurar su viabilidad financiera y, al mismo tiempo, ejercer un liderazgo claro en materia de equidad educativa, impulsar de modo responsable el diálogo con el sector empresarial y consolidar su lugar como una voz relevante en la esfera social. Es decir, como una institución de

educación superior capaz de incidir en la formulación e implementación de políticas públicas e iniciativas para el desarrollo económico, político, social, cultural, científico y tecnológico de México.

Como parte de la obra educativa de la Compañía de Jesús, en la Universidad Iberoamericana daremos prioridad a la necesidad de plantear soluciones que permitan atajar las múltiples asimetrías (sociales, políticas, educativas y epistémicas, entre otras) que padecen los sectores marginados de la sociedad, así como la injusticia y violencia que prevalecen en el presente. En particular, debemos trabajar para generar alternativas a favor de la sustentabilidad ambiental, el combate a la violencia de género, el cuidado de nuestra Casa Común y el desencanto de la sociedad mexicana con los procesos que garantizan la vigencia de la democracia en nuestro país. Así, el conocimiento generado en la Ibero debe servir para incidir en la transformación de la realidad social al contribuir a la construcción de una sociedad de derechos genuinamente democrática.

32. Esto es especialmente evidente cuando se consideran los efectos de la última pandemia sobre el tejido social y el acceso a la educación superior. Al respecto consúltese COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después, París, UNESCO/Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (2020), pp. 15–32; Informe de la Encuesta Nacional COVID-19: La Comunidad Estudiantil ante la Emergencia Sanitaria, Ciudad de México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2022), pp. 18–29, 95–97

## Nuevos horizontes que se iluminan

En contraposición a los tres casos planteados a escala global, y en respuesta a los retos que enfrenta México en su ámbito interno, en la Ibero vislumbramos luces para dar forma a

ese horizonte de expectativas que debe orientar nuestra marcha hacia el futuro. No concebimos el futuro como algo ya establecido, sino como una nueva realidad que será construida mediante la colaboración de nuestra comunidad dentro y fuera de nuestras aulas.

Las circunstancias del presente exigen que seamos capaces de adelantarnos a nuestro tiempo. Como lo ha señalado nuestro Rector en diversas ocasiones, enfrentamos retos complejos, urgentes y críticos.<sup>33</sup> Desde esta perspectiva, los desafíos actuales de nuestra civilización —como la emergencia climática, la pérdida de la biodiversidad, el aumento de la desigualdad social y la inseguridad alimentaria, las migraciones masivas, los impactos no deseados de las tecnologías

emergentes, el retorno de la guerra y las disputas geopolíticas o el auge de los autoritarismos y la difusión de la posverdad, entre otros muchos fenómenos de enorme complejidad— se perfilan como los *problemas perversos* a los que esta Casa

debe dar respuesta en el futuro inmediato.<sup>34</sup> Para que nuestras respuestas sean sólidas, debemos afianzarnos como una universidad de investigación; es decir, como una institución de educación superior capaz de generar conocimiento basado en evidencia, respaldada por una lectura reflexiva de los procesos políticos y sociales, el uso del pensamiento crítico y la aplicación de estándares éticos rigurosos.

Para iluminar los nuevos horizontes que necesitamos para construir el futuro, en la Ibero apostaremos durante los próximos años por la generación de un ecosistema universitario de innovación concebido para permitir que las soluciones propuestas sean el fruto de un intenso intercambio entre nuestra comunidad académica, el Estado, la sociedad civil organizada y el sector privado nacional e internacional. Dicho intercambio también debe incluir a quienes hasta ahora han sido excluidos de este debate. Asumimos que una de nuestras tareas centrales será consolidar espacios de colaboración para que un

---

**Para iluminar los nuevos horizontes que necesitamos para construir el futuro, en la Ibero apostaremos durante los próximos años por la generación de un ecosistema universitario de innovación concebido para permitir que las soluciones propuestas sean el fruto de un intenso intercambio entre nuestra comunidad académica, el Estado, la sociedad civil organizada, y el sector privado nacional e internacional.**

---

33. Arriaga Valenzuela, Op. cit., pp. 5–7

34. La expresión “problema perverso” (*wicked problem*) fue acuñado originalmente por Horst W. J. Rittel y Melvin M. Webber en la década de 1970. Al respecto consúltese Brian W. Head, *Wicked Problems in Public Policy*, Cham, Palgrave MacMillan (2022), pp. 21–60. Para aproximarse al modo en que la Compañía de Jesús se ha servido de esta conceptualización véase, por ejemplo, Camilo Arciniegas Pradilla, Jose Bento da Silva y Juliane Reinecke, “Wicked Problems and New Ways of Organizing: How *Fe y Alegría* Confronted Changing Manifestations of Poverty” en Ali Aslan Gümüşay et al., *Organizing for Societal Grand Challenges*, Londres, Emerald Publishing (2022), pp. 93–114

amplio número de personas e instituciones compartan e intercambien experiencias creativas en la búsqueda de objetivos comunes.

Para alcanzar este propósito necesitamos fortalecer nuestra vida interna. Desde el inicio de su gestión el Dr. Luis Arriaga Valenzuela, S. J. estableció cinco ejes prioritarios para orientar la marcha de la Universidad Iberoamericana. Dichos ejes —a saber, (1) excelencia humana integral, (2) incidencia social, (3) internacionalización e interculturalidad, (4) fortalecimiento de la identidad ignaciana, (5) eficiencia y sostenibilidad— guardan relación con los propósitos estratégicos que aspiramos a alcanzar en el horizonte de los próximos años. Abrazar estas prioridades es trabajar a favor de la proyección de la Ibero como un actor relevante en la arena nacional y global. Al mismo tiempo, la consecución de esas prioridades depende de una serie de capacidades que la Ibero deberá consolidar en los próximos años. La evaluación de nuestro entorno estratégico sugiere que las respuestas que necesitamos para hacer frente a los desafíos del presente a escala nacional y global descansan en el fortalecimiento de los dominios sustantivos de nuestra vida universitaria.

El primero de esos dominios guarda relación con la necesidad de inspirar, atraer y formar a más de las mejores personas para el mundo. Para hacer frente a las contradicciones generadas por los ocasos globales a los que se hizo referencia previamente, necesitamos que nuestra matrícula crezca y se consolide. Esto permitirá formar en la excelencia humana integral a más

personas que en un futuro tomarán las decisiones que se necesitan para transformar la realidad.

El segundo se refiere a la renovación de nuestra oferta académica. Ante los desafíos planteados por un paisaje socio-tecnológico cambiante, en el que la agenda STEAM resulta prioritaria, la Ibero debe generar procesos que permitan actualizar su oferta académica de forma permanente. Necesitamos que esa oferta vincule el legado humanista que define a la Ibero con la exigencia de estudiar con rigor crítico las muchas dimensiones de la crisis civilizatoria a la que nos enfrentamos.

Por su parte, el tercer dominio se refiere a nuestro modelo universitario en sí. Frente a un entorno nacional definido por la erosión de las capacidades de los organismos públicos dedicados a la atención de la educación superior, la ciencia y la cultura, La Ibero debe plantearse el desafío de fortalecer un modelo propio que favorezca la generación y difusión del conocimiento. En el marco de la Cuarta Revolución Industrial, debemos consolidarnos como un ecosistema universitario de innovación abierto a enfoques inter- y transdisciplinarios bajo una lógica de cocreación tendiente a la horizontalidad. Para que esto suceda, la articulación de las funciones sustantivas de nuestra Universidad en materia de docencia, investigación y vinculación debe traducirse en innovación efectiva y en incidencia comprobable.

El cuarto dominio tiene que ver con la experiencia universitaria. El foco central de nuestro quehacer es formar a estudiantes

como personas libres en la excelencia humana integral. Es decir, como partícipes de un ejercicio de entrega a las y los demás que aspira a cambiar la realidad. Para alcanzar este propósito será necesario consolidar una oferta de actividades forma-

tivas que permita preparar a las y los estudiantes de la Ibero en el desarrollo de aquellas habilidades suaves que son necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en las sociedades del siglo XXI. En el marco de las aceleradas transformaciones tecnológicas que el mundo vive actualmente, esto también debe traducirse en la adopción de nuevas prácticas y herramientas favorables a potenciar las experiencias de aprendizaje y construcción colectiva del conocimiento.

Por último, es necesario señalar que las dimensiones de nuestra vida universitaria ya citadas deben descansar en una gobernanza universitaria sólida —el quinto de los dominios sustantivos referidos—. Frente a un entorno estratégico definido por la existencia de problemas de enorme complejidad y por el desafío de hacer que la Universidad sea un

espacio convocante para el cambio social, el gobierno de nuestra vida universitaria cobra hoy más relevancia que nunca. Por eso, la arquitectura institucional de la Ibero debe responder

---

**Frente a un entorno estratégico definido por la existencia de problemas de enorme complejidad y por el desafío de hacer que la Universidad sea un espacio convocante para el cambio social, el gobierno de nuestra vida universitaria cobra hoy más relevancia que nunca. Por eso, la arquitectura institucional de la Ibero debe responder a las necesidades de adaptabilidad y resiliencia que derivan de un contexto cambiante tanto en lo nacional como en lo global.**

---

a las necesidades de adaptabilidad y resiliencia que derivan de un contexto cambiante tanto en lo nacional como en lo global. Para formar a nuestras y nuestros estudiantes en la excelencia humana integral, primero debemos vivirla como comunidad universitaria.

Ante la diversidad que hoy nos constituye y pensando en aquella que queremos cultivar más adelante, saber hacia dónde vamos y cómo queremos llegar al futuro que aspiramos no es un asunto individual. Desde la perspectiva de la Universidad Iberoamericana, el desafío no consiste en poner el mundo al servicio de intereses o fines particulares, sino de crear dinámicas favorables a la generación de conocimiento para la consecución de un Bien Mayor. Como universidad confiada a la Compañía de Jesús, lo nuestro es la generación de esperanza: nuestro escenario de futuro se encuentra más allá de los límites que hoy levantan barreras y generan exclusiones, ahí donde nuevos horizontes se iluminan para avanzar en la construcción de un futuro mejor, más humano, solidario y justo.



*La Ibero se concibe a sí misma como agente activo en la construcción del futuro. Las circunstancias del presente nos exigen que seamos una institución capaz de adelantarse a su tiempo.*





# Estrategia 2023–2027

## 3.1

### Misión y Visión de la Universidad

---

Misión  
Visión 2030

## 3.2

### Los cinco Ejes Prioritarios de la Rectoría

---

Excelencia humana integral  
Incidencia social  
Internacionalización e interculturalidad  
Fortalecimiento de la identidad ignaciana  
Eficiencia y sostenibilidad

## 3.3

### Proyectos Institucionales

---

A. Promoción y atracción  
B. Oferta académica  
C. Modelo universitario  
D. Experiencia universitaria  
E. Gobernanza universitaria

## 3.4

### El modo nuestro de proceder en la Universidad

---

Estudiantes al centro  
Transversalidad y compromiso con una  
visión compartida  
Liderazgo al servicio  
Responsabilidad y rendición de cuentas

Evaluación permanente  
Decisiones basadas en evidencia  
Adaptabilidad ante contextos cambiantes  
Mirar siempre las posibilidades

# Misión y Visión de la Universidad

La formulación de la misión adoptada en este documento responde a lo dispuesto en el primer apartado del Ideario de la Universidad Iberoamericana con respecto a su identidad sustantiva. Al mismo tiempo, considera lo dispuesto en el segundo artículo de su Estatuto Orgánico con respecto a su finalidad. Por último, esta nueva redacción toma como punto de partida lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2030.



## 3.1

# Misión y Visión de la Universidad

La Universidad Iberoamericana es una institución confiada a la Compañía de Jesús.

---

### Misión

Contribuir a la formación de personas libres en la excelencia humana integral para la construcción de una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente, productiva y pacífica mediante el poder transformador de la docencia, la investigación y la vinculación en estrecho contacto con la realidad global de nuestro tiempo.

## Visión 2030

- Ser una universidad de excelencia, con pertinencia social, que genera conocimiento de vanguardia para dar respuesta a los grandes problemas de nuestro tiempo y forma personas libres con y para los demás.
- Ser una universidad crítica y propositiva, definida por un liderazgo humanista e intelectual que contribuye a transformar e instaurar una sociedad más humana, fraterna y justa.
- Contribuir como actor social a generar soluciones estratégicas a problemas complejos con creatividad e innovación.
- Ser una institución incluyente, diversa y plural, en estrecha vinculación con sectores académicos, sociales y productivos, tanto nacionales como globales.
- Vivir nuestra vida universitaria como vocación de servicio, con modelos y procesos organizacionales eficientes y acordes a nuestra misión.
- Asumirnos como expresión de la misión de la Compañía de Jesús, en el mundo, con el mundo y para el mundo.

# Los cinco Ejes Prioritarios de la Rectoría

En la Ibero seguimos el *magis* ignaciano, es decir, el llamado a ser más. En congruencia con ese llamado, vivimos la excelencia humana integral como una apuesta a favor de las y los demás para cambiar la realidad. Esa entrega es una expresión del tipo de liderazgo que siempre ha orientado el quehacer de la Compañía de Jesús: romper paradigmas para imaginar nuevas realidades.

BEPO



Incidencia social



Excelencia humana integral



Internacionalización e interculturalidad



Fortalecimiento de la identidad ignaciana



Eficiencia y sostenibilidad

---

## 3.2

# Los cinco Ejes Prioritarios de la Rectoría

---

Este rectorado ha asumido cinco ejes prioritarios que guardan relación con los propósitos estratégicos que aspiramos a alcanzar en el horizonte de los próximos años. Su finalidad es consolidar un modelo universitario sólido, vigoroso y pertinente, dotado de una densidad institucional capaz de responder a los desafíos del presente a través de la docencia, la investigación y la vinculación. A su vez, esto debe traducirse en innovación pertinente y en incidencia efectiva.



### Excelencia humana integral

Formamos a nuestro estudiantado en la excelencia humana integral, entendida como un ejercicio de entrega a la comunidad y como una apuesta para cambiar la realidad, con solidez académica y haciendo investigación innovadora y pertinente. Apoyamos esta tarea con recursos de vanguardia, tecnología de punta e instalaciones de clase mundial que permitan potenciar su creatividad y su talento. Lo hacemos con la claridad de que nada de esto servirá si no se pone al servicio de la construcción de una sociedad más justa, humana y sostenible.





## Incidencia social

Actuamos como agente activo en la transformación de la realidad social para ampliar así las posibilidades de la dignidad humana. Asumimos el liderazgo que México necesita para cambiar políticas públicas, mentalidades y actitudes con el propósito de dismantelar aquellas estructuras que reproducen la injusticia y la desigualdad. Abrimos frentes de trabajo que demuestren en los hechos que la Ibero tiene la capacidad de incidir positivamente a favor de la movilidad social, la reducción de las desigualdades, la búsqueda de la equidad y la igualdad de género para combatir las violencias, especialmente en contra de las mujeres, la sustentabilidad ambiental y la defensa de la democracia. Actuamos no sólo en nuestra comunidad universitaria, sino en la sociedad a la que nos debemos. Todo ello centrado, siempre, en la dignidad de todas las personas, en el cuidado de la Casa Común bajo un enfoque de ecología integral y en la construcción de una verdadera sociedad de derechos.



## Internacionalización e interculturalidad

Promovemos el principio de la ciudadanía global a través de una lectura profunda de los fenómenos que dan forma a nuestra realidad social a escala nacional y global. Desde la Ibero, debemos desarrollar la capacidad de leer y actuar sobre contextos locales siempre en diálogo con aquellos procesos globales que configuran el orden mundial del presente. Esto exige promover en nuestra comunidad competencias para la interculturalidad que permitan la formación de perfiles abiertos, inclusivos e igualitarios, dotados de la capacidad de dialogar con diversas culturas y establecer intercambios provechosos.

Esta dimensión de internacionalización e interculturalidad nos pide sumarnos al interés de la comunidad internacional por comprender y proponer soluciones en red a las múltiples crisis del presente, especialmente en lo referente a la fe, la justicia y la ecología.



## Fortalecimiento de la identidad ignaciana

Nuestro quehacer universitario nos pide tener claro que la identidad ignaciana es la fuente de nuestras fortalezas como universidad confiada a la Compañía de Jesús. Por ello, el fortalecimiento de esa identidad debe ser el fundamento de nuestro actuar, especialmente al momento de tender puentes y abrir diálogos auténticos y de reconciliación que incluyan a todas las personas dispuestas a sumarse a la transformación de la sociedad.

Su concreción se juega en nuestro día a día, en nuestras relaciones cotidianas con la trascendencia y con nuestro estar como seres humanos en el mundo. Así, la perspectiva ignaciana que da sentido a nuestro quehacer no es ajena a la vida cotidiana de las personas ni al resto de las dimensiones de lo humano. Es una herramienta central para la construcción de diálogos que aporten a un entendimiento profundo de la realidad social y a la solución de las grandes problemáticas de nuestro tiempo.



## Eficiencia y sostenibilidad

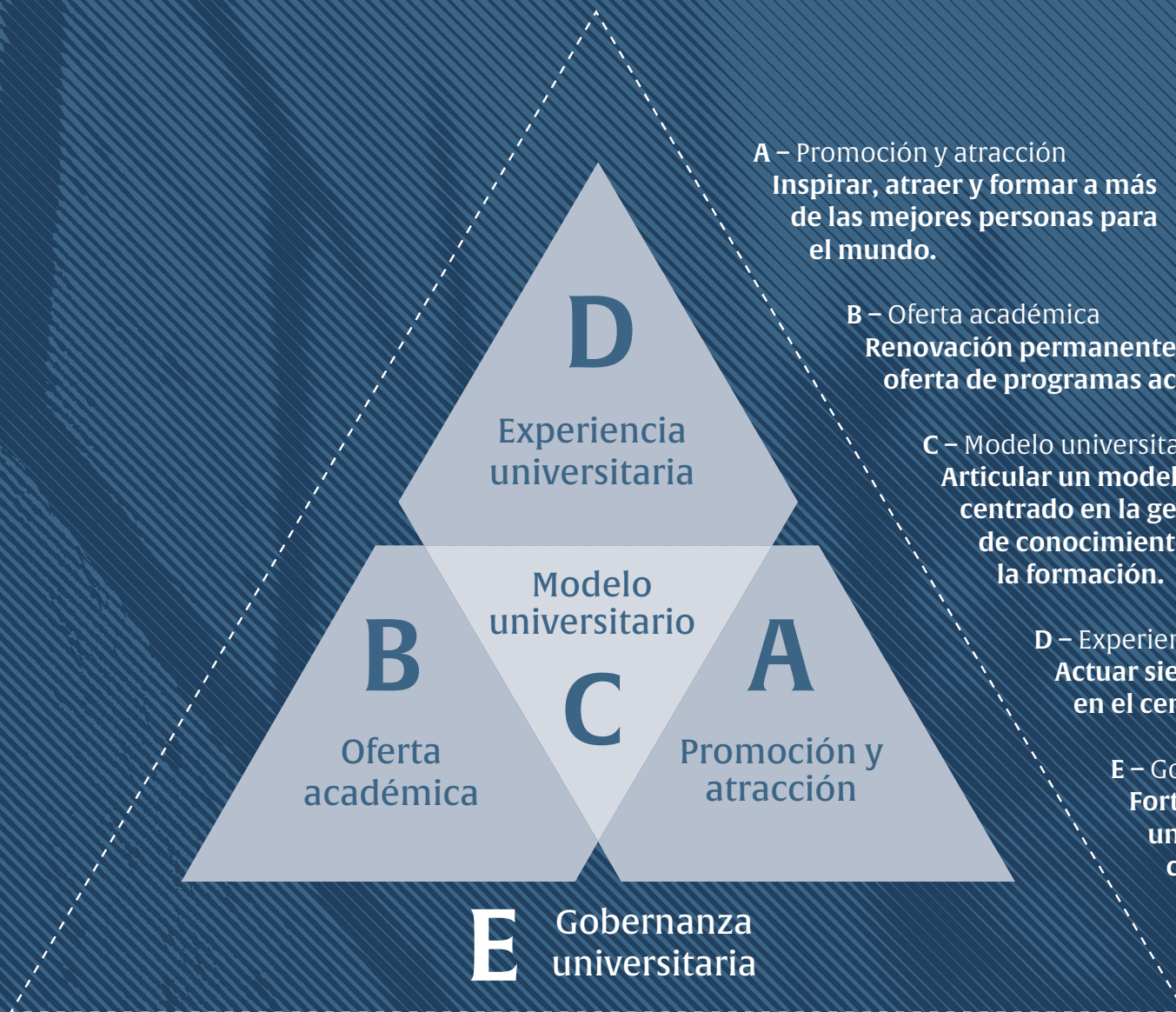
Para alcanzar nuestra misión, es necesario contar con una estructura de gobierno eficiente y finanzas sanas. Debemos construir una mirada conjunta sobre nuestros objetivos como universidad, de tal forma que transitemos de los intereses individuales a la corresponsabilidad. Para lograrlo, es necesario que hagamos de la optimización de recursos y de la evaluación continua criterios permanentes de nuestro trabajo.

Lo anterior implica reconocer que todos y cada uno de los recursos de los que disponemos están lejos de ser fines en sí mismos. Se trata simplemente de medios para la transformación social, concebidos para asegurar que estamos formando a quienes serán las y los futuros líderes que México necesita bajo los más altos estándares académicos. Ello nos obliga a actuar en consecuencia para asegurar su sostenibilidad.

*En la Ibero vivimos la excelencia humana integral como una apuesta a favor de las y los demás para cambiar el mundo. Como una manera de imaginar nuevas realidades.*

# Proyectos Institucionales 2023-2027

Estos Proyectos Institucionales se ordenan alrededor de cinco dominios sustantivos de la actividad diaria de la Ibero. Parten de un proceso de discernimiento colectivo de la Ibero sobre su realidad actual, y son referentes para orientar las acciones de todas las áreas.



**A – Promoción y atracción**  
**Inspira, atraer y formar a más de las mejores personas para el mundo.**

**B – Oferta académica**  
**Renovación permanente de nuestra oferta de programas académicos.**

**C – Modelo universitario**  
**Articular un modelo integral, centrado en la generación y difusión de conocimiento para enriquecer la formación.**

**D – Experiencia universitaria**  
**Actuar siempre con el estudiantado en el centro de nuestros esfuerzos.**

**E – Gobernanza universitaria**  
**Fortalecer la gobernanza universitaria para cumplir con los objetivos estratégicos.**

---

## 3.3

# Proyectos Institucionales 2023–2027

---

Los cinco Proyectos Institucionales presentados a continuación son el resultado de un proceso de diálogo colegiado entre y con las autoridades universitarias. Responden de manera directa a los grandes retos que enfrentamos como institución en el horizonte estratégico planteado para los próximos cuatro años y medio. De forma conjunta, integran las labores sustantivas de nuestra Universidad de manera transversal y articulada. Es decir, se trata de proyectos que no están adscritos a áreas específicas, sino a dominios amplios que deben ser atendidos por más de un área.

Cada Proyecto Institucional tiene asociados:

- **Objetivos:** representan la expectativa de estado final al realizar estos proyectos, tanto en términos de resultados esperados, como de elementos que les dan soporte.
- **Iniciativas:** rutas de acción específicas que impulsan el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Dimensiones estratégicas de medición:** categorías o temas que se debe considerar al medir el avance y éxito de cada proyecto.
- **Ejes prioritarios vinculados:** subconjunto de los Ejes Prioritarios de la Rectoría impulsados por cada proyecto.



Ejes Prioritarios a los que da soporte

Dimensiones  
estratégicas de  
medición

¿Qué vamos a medir?

Iniciativas

¿Cómo lo vamos a hacer?

Objetivos

¿Qué queremos lograr?

Proyectos Institucionales  
A-E

---

# A

## Promoción y atracción

---

*Inspirar, atraer y formar a más de las mejores personas para el mundo.*

La cantidad y diversidad de estudiantes que se forman en nuestras aulas cumplen múltiples propósitos: dan sentido y relevancia a nuestra misión, posibilitan la movilidad social, enriquecen la experiencia de nuestra comunidad y aportan sostenibilidad financiera a la Universidad. Por esto, los procesos de atracción y admisión, la estrategia de becas y financiamiento, así como el atractivo de la oferta académica, deben fortalecer nuestra capacidad de atraer a más personas y mantener la población estudiantil en niveles óptimos.





## Objetivos

*¿Qué queremos lograr?*

---

- Lograr una matrícula óptima tanto a nivel institucional como de programas.
- Fortalecer la competitividad en el mercado de nuestra oferta académica.
- Incrementar sustancialmente el número de aspirantes con perfiles adecuados a través de procesos de promoción y atracción ágiles, simplificados y efectivos.
- Aumentar la tasa de conversión de aspirantes a estudiantes.
- Consolidar una estrategia de becas y apoyos financieros que apoye la matriculación y la sostenibilidad financiera, a la vez de ampliar la población con acceso a nuestra Universidad.
- Atraer estudiantes con un alto perfil académico y promover la diversidad a través de procesos de admisión exigentes e incluyentes, al tiempo que mantenemos el foco en la optimización de la matrícula como la fuente principal de sostenibilidad financiera de la Universidad.
- Integrar elementos de inteligencia de mercados a los procesos de promoción y atracción, así como a la definición de la estrategia de becas y apoyos financieros.

## INICIATIVAS

*¿Cómo lo vamos a hacer?*

---

## DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE MEDICIÓN

*¿Qué vamos a medir?*

---

## EJES PRIORITARIOS VINCULADOS

- A1** Diseñar un modelo de becas y apoyos financieros que incremente la competitividad de la oferta académica.
- A2** Generar una nueva oferta de becas de inclusión congruente con nuestra vocación de justicia educativa y financieramente sostenible.
- A3** Articular mecanismos de gestión ágil y oportuna, a nivel estratégico y táctico, para fortalecer el proceso de primer ingreso.
- A4** Generar un modelo de optimización de matrícula que establezca metas para cada programa, considerando tendencias de mercado, capacidades departamentales e infraestructura.
- A5** Rediseñar la estrategia y procesos de atracción con un enfoque diferenciado que sea congruente con la oferta de programas.
- A6** Optimizar el proceso de admisión con enfoque en la experiencia de las y los aspirantes.
- A7** Generar mecanismos objetivos para la continua evaluación de la pertinencia de la oferta académica.
- A8** Integrar la vinculación con nuestras egresadas y egresados como un elemento de valor en la estrategia y los procesos de atracción.

- Captación y conversión de aspirantes a inscritos.
- Desempeño de matrícula vs. modelos de optimización por programa.
- Calidad y satisfacción en los procesos de atracción y admisión.

- Efectividad de las estrategias de becas y financiamiento para la inclusión.
- Efectividad de las estrategias de becas y financiamiento para la optimización de la matrícula.
- Nivel académico del estudiantado al ingreso.



Incidencia social



Eficiencia y sostenibilidad

# B

## Oferta académica

---

*Renovación permanente de nuestra oferta de programas académicos.*

El momento que vivimos nos exige evaluar y renovar nuestra oferta educativa. No obstante, sería un error realizar un ejercicio aislado asumiendo que durante los siguientes años el mundo se mantendrá estático. Por ello, necesitamos generar estructuras que le permitan a nuestra Universidad mantener vigente su oferta de forma continua.



## Objetivos

*¿Qué queremos lograr?*

---

- Renovar la oferta académica de la Universidad a través de un sistema de actualización e innovación que administre estratégicamente el ciclo de vida de los programas.
- Generar un portafolio de programas que equilibre su pertinencia en términos académicos, social y de mercado, con la identidad y la misión de la Universidad.
- Integrar al sistema de actualización e innovación de la oferta elementos de vigilancia de tendencias tecnológicas, laborales, productivas, socioculturales y académicas.
- Fomentar un enfoque interdisciplinar y flexible en el diseño y la operación de la oferta académica. Especialmente, impulsar modalidades que aprovechen las herramientas tecnológicas como alternativa a la presencialidad física.
- Agilizar el proceso de diseño, implementación y evaluación de nuevos programas, de manera que se asegure un correcto balance de sus pertinencias (académica, social y de mercado).

---

## INICIATIVAS

*¿Cómo lo vamos a hacer?*

---

## DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE MEDICIÓN

*¿Qué vamos a medir?*

---

## EJES PRIORITARIOS VINCULADOS

- B1** Articular un sistema de innovación que asegure la actualización continua de nuestros programas para asegurar su pertinencia.
- B2** Rediseñar los modelos y la oferta de posgrados.
- B3** Actualizar y ampliar la oferta de programas de licenciatura.
- B4** Impulsar modalidades que permitan pilotear de forma eficiente tendencias tecnológicas y didácticas, así como valorar la viabilidad de incorporar nuevos elementos a la oferta educativa a partir de tendencias laborales, productivas, socioculturales y académicas.
- B5** Crear un proceso para el lanzamiento de nuevos programas que articule la labor de las áreas de admisión y experiencia, comunicación, finanzas y las unidades académicas.
- B6** Rediseñar el modelo de Educación Continua para especializarla y articularla como parte del sistema de innovación educativa.
- B7** Establecer un sistema de incentivos que fomente la innovación continua, la diversidad de modelos, la personalización y la flexibilidad en la oferta educativa.

- Pertinencia de la oferta de programas (académica, social y de mercado).
- Demanda de nuestros programas por parte de aspirantes.
- Demanda de personas egresadas de nuestros programas por parte de empleadores.
- Congruencia de los programas con las competencias requeridas por el mercado laboral.
- Interdisciplina en la oferta de programas y materias.
- Eficacia en el piloteo de nuevas tendencias temáticas y disciplinares.
- Vigencia y actualización de los planes de estudios y sus contenidos temáticos.



Incidencia social



Excelencia humana integral



Internacionalización e interculturalidad



Eficiencia y sostenibilidad

---

# C

## Modelo universitario

---

*Articular un modelo integral, centrado en la generación y difusión de conocimiento para enriquecer la formación.*

Las funciones sustantivas de la Universidad —la docencia, la investigación, y la vinculación— deben articularse de forma virtuosa para cumplir nuestra misión de formación integral de las personas y construcción de una sociedad más justa, solidaria, libre, incluyente y pacífica. Al centrar nuestro modelo universitario en torno a la generación, difusión y aplicación de conocimiento de vanguardia, nuestra institución fortalece su labor formativa, amplifica su voz, eleva su prestigio y abre así posibilidades de tener mayores impactos en la sociedad.





## Objetivos

*¿Qué queremos lograr?*

---

- **Desarrollar un ecosistema académico en el que la docencia, la investigación y la vinculación interactúen de manera intensiva, para contribuir a la solución de los principales problemas de la sociedad a nivel local, nacional y global.**
- Fortalecer nuestra capacidad formativa a través de procesos de enseñanza y aprendizaje de vanguardia que aseguren la construcción de conocimientos, habilidades y aptitudes pertinentes para los desafíos del siglo XXI.
- Poner al personal académico al centro de nuestros esfuerzos institucionales, a través de estructuras equilibradas de exigencia, evaluación, acompañamiento y remuneración.
- Potenciar nuestras capacidades como universidad para generar y difundir conocimiento a través de una investigación definida por el trinomio de calidad, pertinencia e incidencia social.
- Consolidarnos como una entidad propositiva, que incide en la formulación e implementación de políticas públicas e iniciativas para el desarrollo (económico, político, social, cultural, científico, tecnológico y sustentable) a través de una interacción amplia y profunda de nuestra comunidad académica con los sectores académico, social, empresarial y gubernamental, dentro y fuera del país.
- Fortalecer la infraestructura de nuestra Universidad para la docencia y la producción académica, creativa y de propiedad intelectual, así como el desarrollo y transferencia de tecnología, con orientación principalmente hacia las Ciencias Sociales y las Humanidades.
- Incrementar sustancialmente la captación de fondos para las actividades de investigación e incidencia de la Universidad.

## INICIATIVAS

*¿Cómo lo vamos a hacer?*

---

## DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE MEDICIÓN

*¿Qué vamos a medir?*

---

## EJES PRIORITARIOS VINCULADOS

- C1** Fortalecer el talento de las unidades académicas.
- C2** Impulsar, retener y desarrollar al mejor talento docente a través de procesos de reclutamiento, inducción, evaluación y formación, diseñados y ejecutados en estrecha colaboración entre las áreas académicas y administrativas.
- C3** Conceptualizar, construir y operar un Hub de Innovación concebido como espacio convocante para que nuestra comunidad pueda colaborar en la resolución de los problemas de nuestro tiempo bajo un enfoque trans- e interdisciplinario.
- C4** Diseñar e implementar un nuevo modelo de Centros Interdisciplinarios que interactúen de forma intensiva con los sectores académico, social, empresarial y gubernamental, dentro y fuera del país.
- C5** Impulsar la adopción de prácticas sustentadas en el uso de herramientas didácticas y tecnológicas para hacer posible una experiencia de enseñanza y aprendizaje inspiradora.
- C6** Generar una nueva modalidad de gestión de la comunicación y la vinculación profundamente articuladas con las labores de docencia e investigación.
- C7** Rediseñar el Modelo de Incidencia Social para articularlo con las labores de investigación, docencia y vinculación.
- C8** Crear y consolidar un *endowment* para el apoyo de las funciones de investigación e incidencia de la Universidad, a través de la implementación de una estrategia mucho más ambiciosa de procuración de fondos y desarrollo de alianzas.
- C9** Facilitar la atracción y operación de fondos distintos a las colegiaturas a través de estructuras administrativas más flexibles para dar soporte a este modelo universitario.
- C10** Impulsar la movilidad internacional en la comunidad académica a través de estancias académicas y profesores visitantes.

- Calidad de la docencia y su contribución a la calidad académica.
- Mejora y desarrollo docente.
- Competencias de nuestro estudiantado al egreso.
- Uso y aportación de herramientas y tecnologías didácticas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Internacionalización a través de docentes y programas.
- Satisfacción de estudiantes y comunidad egresada con su proceso formativo.
- Inserción en el mundo laboral y su impacto.

- Producción académica, de obra creativa y de propiedad intelectual.
- Divulgación científica.
- Difusión del conocimiento.
- Incidencia en la agenda de problemas sociales relevantes para la Universidad.
- Proyectos de vinculación externa.
- Participación estudiantil en la investigación, la producción creativa y la vinculación.



Fortalecimiento de la identidad ignaciana



Incidencia social



Excelencia humana integral



Internacionalización e interculturalidad



Eficiencia y sostenibilidad

---

# D

## Experiencia universitaria

---

*Actuar siempre con el estudiantado en el centro de nuestros esfuerzos.*

El foco principal de nuestra misión es formar personas libres en la excelencia humana integral. Esto nos obliga a volcar nuestra atención y servicio hacia el estudiantado. Además, nuestra identidad ignaciana conlleva un compromiso profundo con el llamado a ofrecer una experiencia de formación integral y un acompañamiento humano y cercano.



## Objetivos

*¿Qué queremos lograr?*

---

- Ofrecer la mejor experiencia estudiantil a lo largo de la trayectoria universitaria a través de un proceso integral de formación en el marco del modelo educativo jesuíta, y con un acompañamiento cercano y humano.
- Integrar una oferta de actividades artísticas, deportivas y culturales de gran atractivo y alta calidad.
- Desarrollar en el estudiantado habilidades, competencias y actitudes características de nuestra identidad ignaciana.
- Promover el bienestar y el cuidado integral de la salud física y emocional en nuestra comunidad universitaria.
- Consolidar la generación de un entorno no discriminatorio, intercultural, incluyente, plural y diverso.
- Crear una conexión significativa y de intercambio de valor mutuo con las egresadas y los egresados.
- Definir y articular una estrategia que integre todas las actividades de acompañamiento que ofrece la Universidad.

## INICIATIVAS

*¿Cómo lo vamos a hacer?*

---

## DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE MEDICIÓN

*¿Qué vamos a medir?*

---

## EJES PRIORITARIOS VINCULADOS

- D1** Rediseñar nuestra oferta de actividades deportivas, artísticas y culturales, así como las clases de idiomas y aquellas relacionadas con la formación ignaciana, para que sea relevante, atractiva y de la más alta calidad para nuestra comunidad universitaria, y constituya una parte integral de nuestro modelo de formación.
- D2** Articular un ecosistema de actividades formativas y de inmersión, en estrecha conexión con la sociedad civil organizada, las comunidades de nuestro entorno, el sector privado y las áreas de incidencia social de nuestra Universidad.
- D3** Crear un sistema preventivo para la atención y el cuidado personalizado del estudiantado en situación vulnerable, aprovechando las diferentes estructuras de acompañamiento con las que contamos.
- D4** Diseñar trayectorias de salida mediante mejoras en la bolsa de trabajo, proyectos de emprendimiento y prácticas profesionales.
- D5** Fortalecer la conexión con nuestras egresadas y egresados de forma que genere valor mutuo, en estrecha colaboración con las unidades académicas.
- D6** Impulsar la internacionalización y la interculturalidad promoviendo los intercambios estudiantiles y monitoreando métricas de diversidad e inclusión en la población estudiantil.
- D7** Consolidar la experiencia digital del alumnado en un solo punto de contacto.
- D8** Crear un sistema de medición y mejora continua de la experiencia universitaria, que ponga énfasis en la escucha continua y la consideración de las perspectivas del alumnado en la implementación de soluciones.

- Habilidades, competencias y actitudes congruentes con la filosofía ignaciana al egreso.
- Eficacia en la detección y atención de estudiantes en situación vulnerable.
- Interculturalidad, diversidad e inclusión.
- Internacionalización a través de intercambios estudiantiles.
- Participación estudiantil en actividades cocurriculares.
- Calidad de la oferta cultural y deportiva.
- Vinculación activa con la comunidad egresada.
- Niveles de satisfacción de la comunidad a lo largo de la trayectoria universitaria.



Fortalecimiento de la identidad ignaciana



Incidencia social



Excelencia humana integral



Internacionalización e interculturalidad



Eficiencia y sostenibilidad

---

# E

## Gobernanza universitaria

---

*Fortalecer la gobernanza universitaria para cumplir con los objetivos estratégicos.*

La estructura organizacional de nuestra institución también debe responder a las necesidades de adaptabilidad y resiliencia que exige un contexto cambiante en lo nacional y en lo global. Para formar a nuestro estudiantado en la excelencia humana integral, primero debemos vivirla como comunidad universitaria, siguiendo un modelo de gestión ignaciana y perfeccionando las estructuras del gobierno universitario.





## Objetivos

*¿Qué queremos lograr?*

---

- Consolidar un modelo de gestión ignaciano que le permita a nuestra Universidad operar de forma eficiente, con una correcta distribución de responsabilidades, claridad en sus procesos y políticas, y fortalecida por redes de colaboración entre las áreas que la componen.
- Asegurar que las estructuras formales de la Universidad (organigrama, roles y responsabilidades, procesos, cuerpos de gobierno y corpus reglamentario) estén actualizadas, se cumplan, sean congruentes con la realidad de la Ibero y respondan de manera eficiente a las necesidades que surgen de los retos de su entorno y los objetivos estratégicos.
- Asegurar que la infraestructura física y tecnológica del campus está a la altura de las exigencias del estudiantado y personal de la Universidad, y que se aproveche al máximo.
- Promover el uso responsable y eficiente de los recursos financieros de la Universidad, con corresponsabilidad entre las áreas operativas y administrativas, para su correcta distribución y aprovechamiento.
- Fomentar una cultura de trabajo colaborativa, equitativa, enfocada en la excelencia, centrada en el cuidado de las personas y sus derechos y en el compromiso con una visión compartida por encima de los intereses individuales.
- Fomentar una cultura de evaluación objetiva, confiable y permanente que permita la toma de decisiones basadas en evidencia.

## INICIATIVAS

*¿Cómo lo vamos a hacer?*

---

## DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE MEDICIÓN

*¿Qué vamos a medir?*

---

## EJES PRIORITARIOS VINCULADOS

- E1** Crear una arquitectura organizacional y de gobierno institucional clara y eficiente, orientada a la consecución de los objetivos estratégicos.
- E2** Realizar una revisión de las estructuras y los procesos de gestión académica, para identificar y resolver las áreas de oportunidad, con especial enfoque en la labor de las coordinaciones de programa y las direcciones de departamento.
- E3** Implementar un modelo de compensaciones, reconocimientos e incentivos que generen compromiso en las personas, y refuercen formas de trabajo y actitudes congruentes con la visión, la misión y los objetivos de la Universidad.
- E4** Generar eficiencias en los procesos operativos y administrativos clave de la Universidad a través de la digitalización y el rediseño, en función de las necesidades de cada proceso.
- E5** Diseñar e instrumentar un modelo de evaluación institucional con mecanismos de retroalimentación efectivos que abonen al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo de una cultura de trabajo virtuosa.
- E6** Generar políticas y procedimientos para el gobierno de la información y los datos.
- E7** Crear políticas y procedimientos que articulen de forma eficiente el ejercicio presupuestal y la asignación de recursos con la operación y la estrategia de la Universidad.
- E8** Desarrollar un programa de liderazgo ignaciano en la práctica al interior de la Universidad.
- E9** Crear un programa para el desarrollo de habilidades de gestión estratégica y gobierno corporativo en el equipo directivo de la Universidad.

- Satisfacción, cultura y clima laboral.
- Desempeño del equipo de colaboradores.
- Niveles de satisfacción con el servicio de las áreas internas de soporte a las labores sustantivas de la Universidad.
- Distribución, aplicación y cuidado del balance de los recursos financieros por área.
- Congruencia de las formas de trabajo y colaboración con la filosofía ignaciana.

- Equilibrio entre la exigencia, el desempeño y los mecanismos de remuneración para el equipo de colaboradores.
- Infraestructura física y de servicios generales: Niveles de satisfacción.
- Infraestructura tecnológica y sistemas digitales: Niveles de servicio y satisfacción.
- Actualidad y congruencia del corpus reglamentario con la estructura y gobernanza universitaria.



Fortalecimiento de la  
identidad ignaciana



Eficiencia y  
sostenibilidad

# El modo nuestro de proceder en la Universidad

Más allá de los proyectos y las acciones específicas, existen prácticas de colaboración y formas de actuar en nuestro día a día que son indispensables para que este horizonte estratégico llegue a buen puerto y tenga el éxito que esperamos.



## 3.4

# El modo nuestro de proceder en la Universidad

Este modo nuestro de proceder en la Universidad, así nombrado en consonancia con la expresión que usaba San Ignacio para

describir la forma como los jesuitas debían trabajar en el mundo, corresponde a la manera en la que nuestra comunidad universitaria debe actuar para ser congruente con la identidad ignaciana que nos otorga fundamento, pero también consecuente con el contexto actual y los retos que enfrentamos. Este listado —que trata de ser sustantivo, pero no es limitativo— procura abordar perspectivas recogidas de un sinfín de interacciones con nuestra comunidad universitaria, rescatando lo que nos hace mejores, pero también señalando carencias evidentes.

**Este modo nuestro de proceder en la Universidad, corresponde a la forma en la que nuestra comunidad universitaria debe actuar para ser congruente con la identidad ignaciana, pero también consecuentes con el contexto actual y los retos que enfrentamos.**

### Estudiantes al centro

En todas las áreas de la Universidad el estudiantado debe estar al centro de nuestros esfuerzos. Esto debe trascender lo discursivo para traducirse en actitudes empáticas, de escucha activa y volcadas al servicio de las y los estudiantes. Esto debe percibirse como un valor agregado de nuestra oferta formativa y tiene que estar presente en todos los espacios de toma de decisión del equipo de colaboradoras y colaboradores de la Universidad Iberoamericana.

### Transversalidad y compromiso con una visión compartida

El cumplimiento de la ambiciosa misión educativa de las instituciones jesuitas requiere de una colaboración muy abierta, de disolver las fronteras que dividen sus estructuras funcionales en el ánimo de multiplicar las capacidades individuales a través de la participación conjunta y la colegialidad. Sólo así allanaremos el camino hacia nuestra visión compartida.

### Liderazgo al servicio

El liderazgo desde la perspectiva ignaciana se asume desde el servicio y no desde el poder. Todo el equipo de colaboradoras y colaboradores de la Universidad está llamado a ejercer su liderazgo en los distintos espacios y contextos siempre con una actitud de servicio hacia sus equipos, la institución y la comunidad universitaria, haciendo eco de la máxima de “en todo amar y servir”.

## Responsabilidad y rendición de cuentas

Todas las personas que forman parte de nuestra comunidad deben asumir una responsabilidad clara al momento de tomar decisiones con respecto a sus ámbitos de competencia específicos. Al mismo tiempo, esas decisiones deben respaldar integralmente el cumplimiento de la misión y las tareas sustantivas de la Universidad. Por ello, tienen que ser transparentes, sustentadas por evidencia, evaluables y producto de un discernimiento definido por el interés superior de la institución. De este modo, el quehacer individual debe contribuir a un esfuerzo colectivo que permita alcanzar la visión de futuro que la Ibero se ha propuesto para sí misma.

## Evaluación permanente

En palabras de Jorge Cela, S. J., “saber a dónde vamos nos permite la evaluación permanente de nuestro caminar [...] como actitud de crecimiento.”<sup>35</sup> La evaluación constante en lo individual es una práctica centenaria en la Compañía de Jesús. En nuestra Universidad debe existir un soporte de estructuras que brinden información objetiva para los procesos de evaluación departamental e institucional. Se trata de contar con métricas rigurosas que nos permitan determinar el modo como hemos avanzado y aquello que falta por hacer.

## Decisiones basadas en evidencia

Además de la colegialidad, y en el ánimo de fortalecer el discernimiento ignaciano como una práctica prevalente y central en nuestro quehacer, debemos reforzar nuestra capacidad de

tomar decisiones desde un entendimiento profundo de nuestros retos y el contexto en el que se insertan. Para esto debemos fomentar una cultura de toma de decisiones que priorice el uso de información suficiente, confiable y compartida dentro de la comunidad.

## Adaptabilidad ante contextos cambiantes

En una Universidad Jesuita la adaptabilidad se convierte en un elemento cultural esencial. Debemos asumir el cambio como oportunidad de crecimiento, como un precursor indispensable para la innovación y como un factor determinante en nuestra forma de ser para los demás, capaces de responder a las necesidades de la sociedad en un mundo en constante cambio.

## Mirar siempre las posibilidades

La invitación de San Ignacio a “incendiar el mundo” nos exige una perspectiva diferente como Universidad Jesuita: debemos poner nuestra mirada más allá de las problemáticas para enfocarla en la potencialidad, en los futuros que se hacen posibles a través del cumplimiento de nuestra misión. Sólo así podremos actuar estratégicamente para transformar aquellas realidades que generan dolor e injusticia en el mundo. Será a través de prácticas de diálogo generativo, basado en el respeto, la confianza y el compromiso mutuo, que lograremos potenciar nuestra capacidad de alcanzar esas posibilidades.

35. Jorge Cela, S. J., “La gestión desde la perspectiva ignaciana”, Lima, Conferencia en el XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría. (2008), p. 3-4

# Glosario de términos clave

**1. Antropoceno** - Término empleado para designar la era geológica actual. Hace alusión a la tesis de que los seres humanos se han convertido en una fuerza geológica dominante, capaz de transformar negativamente el curso de la vida en la Tierra. Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la civilización industrial moderna, definido por nuestra dependencia de las energías fósiles, marca un punto de inflexión en la historia del planeta.

**2. Bien Común** - Conjunto de condiciones sociales que permite a las personas alcanzar su plenitud y perfección. Se trata de un bien compartido e indivisible que requiere la unidad y la igualdad de todas las personas. Es la meta prioritaria de una sociedad que busca servir al ser humano en todos los niveles, promoviendo la dignidad y el bienestar de todos, en armonía con la búsqueda de sentido y verdad en la vida social.

**3. Casa Común** - Concepto empleado para referirse al hogar de todos los seres vivos, humanos y no humanos. *Laudato si'*, la segunda encíclica del Papa Francisco, lleva por subtítulo: *Sobre el cuidado de la casa común*, y desarrolla un planteamiento ecológico y social que hace un llamado colectivo a atender los clamores de la Tierra y de los más vulnerables. Si el planeta es nuestra Casa Común, entonces nuestra tarea es cuidarlo y habitarlo en armonía.

**4. Crisis civilizatoria** - Situación de cambio global definida por el agotamiento de los paradigmas que hicieron posible el desarrollo de las grandes sociedades industriales nacidas en el marco de la modernidad. La crisis civilizatoria del presente tiene una naturaleza multidimensional debido a que guarda una estrecha relación con la emergencia climática, con las contradicciones geopolíticas de las últimas décadas y con la erosión del orden mundial liberal que nació en la Posguerra.

**5. Cuarta Revolución Industrial** - Momento de cambio socio-tecnológico definido por avances tecnológicos emergentes como la inteligencia artificial, el uso intensivo de redes sociales, el procesamiento masivo de datos y nuevas aplicaciones en los ámbitos de la biotecnología, la robótica y la nanotecnología, entre otros. Su impacto está redefiniendo los paradigmas que definen los lazos de convivencia humana y los procesos productivos a escala global.

**6. Dimensiones estratégicas de medición** - Categorías que permiten establecer un sistema de medición para evaluar el alcance y el cumplimiento de los Proyectos Institucionales enunciados por este horizonte estratégico. Se trata una serie de dimensiones que definen los parámetros que serán usados para evaluar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo. Su punto de partida se encuentra en el criterio de responsabilidad y rendición que guía el quehacer de nuestra comunidad universitaria.

**7. Discernimiento ignaciano** - Ejercicio de reflexión que busca comprender los movimientos interiores que vive el ser humano para encontrar la voluntad de Dios ante una situación determinada. Se trata de la capacidad de seguir los deseos inspirados por el Espíritu Santo, permitiendo que la vida y la acción estén en sintonía con el Evangelio. Se basa en la idea de que cada persona tiene una capacidad innata para reconocer y responder a la acción divina en su vida.

**8. Dominios institucionales** - Categorías que circunscriben el conjunto de aspiraciones, preocupaciones y retos que, en el marco de un



ejercicio de planeación estratégica, derivan en los proyectos institucionales. Por lo que toca a la Universidad Iberoamericana, los dominios propuestos son: (1) promoción y atracción de estudiantes, (2) oferta académica, (3) modelo universitario, (4) experiencia universitaria, y (5) gobernanza universitaria.

**9. Ecosistema universitario de innovación** - Espacio de colaboración inter- y transdisciplinario que reúne a los integrantes de una comunidad universitaria para trabajar horizontalmente en la resolución de problemas sociales complejos. Bajo el principio de la cocreación, la dimensión ecológica de este paradigma sugiere que el quehacer de la comunidad universitaria debe ser potenciado por su colaboración con actores clave del sector privado, la sociedad civil y el Estado.

**10. Educación STEAM** - El acrónimo inglés STEAM hace referencia a un modelo educativo que agrupa a las disciplinas de ciencia (*Science*), tecnología (*Technology*), ingeniería (*Engineering*), artes (*Arts*) y matemáticas (*Mathematics*). Este modelo pretende impulsar una pedagogía de carácter técnica, científica y artística en todas las etapas de desarrollo, desde una perspectiva integradora y transversal que aporte respuestas a los desafíos del presente.

**11. Emergencia climática** - Circunstancia definida por la manifestación del cambio climático como amenaza central e inminente para la supervivencia de la vida en la Tierra. El aumento de las temperaturas globales, acompañado por eventos meteorológicos extremos y la pérdida de biodiversidad a escala masiva, es uno de sus efectos centrales. Por ello, limitar el aumento de la temperatura media global a 1.5° C. es una prioridad compartida por toda la humanidad.

**12. Entorno estratégico** - Conjunto de condiciones externas e internas que definen el horizonte de posibilidades en el que se inscribe el actuar de una institución. La naturaleza siempre cambiante de sus distintas dimensiones (en términos ambientales, culturales, geopolíticos, sociales y tecnológicos, entre otros) define el carácter de las oportu-

nidades y desafíos que enfrenta esa institución, así como el llamado a dar respuesta oportuna a las corrientes de cambio.

**13. Estatuto orgánico** - Documento de gobierno que establece las normas y regulaciones fundamentales para la organización y funcionamiento de la Ibero. Es un marco normativo de la más alta jerarquía que tiene como propósito regular la vida interna de la Universidad. Establece su finalidad, definiciones básicas, estructura de gobierno y autoridades, así como los derechos y deberes de la comunidad universitaria.

**14. Estrategia** - Relación entre fines y medios que hace posible la consecución de los propósitos superiores de una institución en el marco de un entorno definido por la incertidumbre y el conflicto. Históricamente, los comportamientos estratégicos emergen al interior de todo grupo humano interesado en hacer frente de un modo constructivo a los desafíos de la convivencia social. Al decidir sobre un uso eficaz de recursos siempre limitados, la estrategia es un proceso orientado hacia la construcción del futuro.

**15. Excelencia humana integral** - Desarrollo de la persona en todas sus dimensiones: intelectual, física, emocional, social y espiritual. La excelencia humana integral busca la formación de individuos que sean conscientes de su responsabilidad en la construcción de un mundo más justo, solidario y sustentable, en armonía con el cuidado de nuestra Casa Común. Implica el cultivo de un discernimiento ético, el servicio a los demás y la búsqueda constante del *magis*, es decir, la superación continua en el camino a la plenitud.

**16. Funciones sustantivas de la Universidad** - Conjunto de tareas y responsabilidades fundamentales que cumple la Universidad Iberoamericana: la docencia, la investigación y la vinculación universitaria. Están orientadas a la formación integral de quienes estudian en la Universidad, a la generación de conocimiento y a mantener un estrecho contacto con la realidad global para incidir mediante solu-

ciones innovadoras a la resolución de las grandes problemáticas de nuestro tiempo.

**17. Geopolítica** - Vínculo que define la interacción entre los factores geográficos y el ejercicio del poder en la arena internacional. El análisis de los fenómenos político-territoriales permite estudiar el nexo entre el espacio y la naturaleza de las relaciones de poder. Al hacerlo, presta atención a los efectos que esas interacciones ejercen sobre la configuración del orden mundial y la distribución del poder a escala global.

**18. Horizonte estratégico** - Documento que define el caminar de la Universidad Iberoamericana para el periodo 2023–2027. Se trata de un ejercicio de planeación estratégica concebido para construir el futuro que la Ibero imagina para sí en los próximos años. En este sentido, refleja los esfuerzos de una comunidad universitaria comprometida con la transformación de su propia vida institucional y con la determinación de incidir sobre la realidad social de su tiempo.

**19. Ideario** - Documento que define la identidad sustantiva, la filosofía educativa y los principios básicos de la Universidad Iberoamericana. Su primera versión fue dada a conocer el 31 de julio de 1968, en el marco del Acto Jubilar por el 25 aniversario del establecimiento de la Ibero. El 14 de noviembre de 2022 el Senado Universitario aprobó una nueva versión del documento que actualizó sus contenidos para responder a las realidades del siglo XXI.

**20. Magis ignaciano** – Principio central de la espiritualidad ignaciana que define la exigencia de ir siempre más allá para así cambiar las realidades de este mundo. *Magis*, expresión latina que se traduce por “más” en nuestro idioma, es una invitación a buscar la excelencia en todos los ámbitos del quehacer humano para así servir de mejor modo a la humanidad. Así, el *magis* ignaciano hace referencia a lo que auténticamente está en línea con la voluntad divina.

**21. Planeación estratégica** - Proceso de gestión que permite definir la marcha de una institución al establecer cursos de acción para alcanzar sus objetivos bajo un horizonte de largo plazo. Se trata de un marco de referencia que permite establecer una clara relación entre fines y medios al permitir la formulación de objetivos concretos y métricas de seguimiento transparentes. La planeación estratégica da sustento a los comportamientos estratégicos de la institución.

**22. Proceso civilizatorio** - Cambio en la experiencia de las sociedades humanas promovido por la Compañía de Jesús a partir del siglo XVI. Al amparo de los referentes definidos por su Fundador, en el siglo XXI los jesuitas reconocen que la esfera pública es una dimensión esencial de la vida humana: creada constitutivamente para la vida en comunión, la humanidad es llamada a trabajar en libertad a favor de la misión de reconciliación y justicia.

**23. Proyectos Institucionales** - Conjunto de iniciativas ordenadas alrededor de los cinco dominios institucionales que definen el quehacer de la Ibero al orientar sus acciones en términos estratégicos. Parten de un proceso de discernimiento colectivo sobre la realidad actual de la Ibero. Se trata de proyectos que no están adscritos a áreas específicas, sino a dominios amplios que deben ser atendidos por la Universidad de manera transversal y articulada. En conjunto, respaldan la consecución de los ejes prioritarios de la Rectoría.

**24. Ratio Studiorum** - Documento de la Compañía de Jesús que en 1599 sentó las bases de su modelo educativo. Su título completo es *Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu*, es decir “Sistema y Organización del Estudio de la Compañía de Jesús”. Como expresión del humanismo renacentista, el documento define la educación como un modelo de vida centrado en el conocimiento experiencial, definido por el diálogo entre maestros y estudiantes.

---

# Directorio de autoridades

---

## Asamblea General de Asociados

Dr. Luis Gerardo Moro Madrid S. J.  
*Padre provincial de la Provincia Mexicana  
de la Compañía de Jesús*

Lic. Valentín Diez Morodo

Mtro. José Francisco Méndez Alcaraz S. J.

Mtro. Gerardo Cortés Padilla S. J.

Lic. Jaime Federico Porras Fernández S. J.

Dr. Juan Carlos Henríquez Mendoza S. J.

Dr. Luis García Orso S. J.

Lic. Roberto Hernández Ramírez

Lic. María Elena Noriega Blanco Vigil

Lic. Francisco Javier de Arrigunaga Gómez del  
Campo

Mtro. Fernando Chico Pardo

Mtra. María Ariza García Migoya

Mtra. Lorena Giacomán Arratía  
*Asistente provincial para el sector educación*

---

## Fomento de Investigación y Cultura Superior A. C. (FICSAC) – Patronato de la Universidad Iberoamericana

### Consejo directivo

Mtro. Bruno Cattori Alonso de Florida  
*Presidente*

Mtro. Manuel Ruiz Gutiérrez Topete  
*Tesorero*

Lic. Rafael Robles Miaja  
*Secretario*

### Directora

Lic. Dina Mejía Rodríguez

### Vocales

Sr. Roberto Alcántara Rojas

Mtra. María Ariza García Migoya

Ing. Fernando Balderas López

Lic. Martha Barroso González

Mtra. Amanda Berenstein

Mtro. Manuel Bravo Pereyra

Lic. Jaime Costa Lavín

Lic. Jordy Herrera Flores

Mtro. Carlos Kalach Balas

Mtro. Rafael MacGregor Anciola

Mtro. Carlos Núñez Urquiza

Mtra. Ana María Olabuenaga Martín

Ing. Susana Oliva Sánchez

Arq. Francisco Serrano Cacho

Mtro. Olegario Vázquez Aldir

Mtra. Laura Zavala Alarcón

#### **Comisaría**

C.P. Martha Helena González Escutía

---

#### **Senado Universitario**

Dr. Luis Arriaga Valenzuela S. J.  
*Presidente*

Dr. David Velasco Yáñez S. J.  
*Jesuita*

Dr. Juan Carlos Henríquez Mendoza S. J.  
*Jesuita*

Mtro. José Luis Rivero Rojas S. J.  
*Jesuita*

Dra. Alicia Parra Carriedo  
*Directora académica*

Mtro. Javier Cervantes González,  
*Director académico*

Lic. Juan Patricio Riveroll Sánchez  
*Entorno Académico-Profesional*

Lic. Justino Compeán Palacios  
*Entorno Académico-Profesional*

Mtra. Laura Zavala Alarcón  
*Entorno Académico-Profesional*

Dra. Mercedes Ruiz Muñoz  
*Académica*

Dr. Alejandro Guevara Sangines  
*Académico*

Mtra. Zurizaid Morales Padilla  
*Académica Ibero Tijuana*

José Marcos Chávez Téllez  
*Alumnado Ibero Ciudad de México*

Abraham Gutiérrez Elizalde  
*Alumnado Ibero Tijuana*

---

#### **Autoridades de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México**

##### **Rectoría**

Dr. Luis Arriaga Valenzuela S. J.  
*Rector*

Mtro. Homero Apodaca López  
*Jefatura de la Oficina de Rectoría*

Mtra. Gabriela Moctezuma Franco  
*Secretaría Ejecutiva*

Mtro. Juan Carlos López López  
*Oficina de Auditoría Interna*

Mtra. Margarita Espino del Castillo Barrón  
*Oficina Jurídica*

Mtro. Florentino Badial Hernández  
*Dirección General, Ibero Tijuana*

Mtra. Ligia Rodríguez Méndez  
*Dirección, Prepa Ibero*

Dra. Adriana Jiménez Romero  
*Dirección General, Tecnológico del Valle  
de Chalco*

**Vicerrectoría Académica**

Dr. Alejandro Anaya Muñoz  
Vicerrector Académico

Dr. Gamaliel Hernández Martínez  
Dirección de la División de Ciencia, Arte y Tecnología

Mtro. José Luis Gutiérrez Brezmes  
Dirección del Departamento de Arquitectura,  
Urbanismo e Ingeniería Civil

Dr. José Alberto Lara Pulido  
Dirección del Centro Transdisciplinar  
Universitario de Sustentabilidad

Dra. María Eugenia Rojas Morales  
Dirección del Departamento de Diseño

Mtro. Edgar Ortiz Loyola Rivera Melo  
Dirección del Departamento de Estudios en  
Ingeniería para la Innovación

Dra. Dominique Brun Battistini  
Dirección del Departamento de Física  
y Matemáticas

Mtra. Olivia Ortega Marquez  
Dirección del Departamento de Ingeniería  
Química, Industrial y de Alimentos

Dr. Jorge González Ordiano  
Dirección del Instituto de Investigación  
Aplicada y Tecnología

Dra. Graciela Teruel Belismelis  
Dirección de la División de Estudios Sociales

Dr. Roger Magazine Nemhauser  
Dirección del Departamento de Ciencias Sociales  
y Políticas

Dr. Ricardo Ortega Soriano  
Dirección del Departamento de Derecho

Dr. Irving Rosales Arredondo  
Dirección del Departamento de Economía

Mtro. Javier Cervantes González  
Dirección del Departamento de Estudios  
Empresariales

Dra. Valeria Valle  
Dirección del Departamento de Estudios  
Internacionales

Dr. Alberto Irezabal Vilaclara  
Dirección del Centro Internacional de  
Investigaciones de la Economía Social y Solidaria

Dra. Sandra Montes De Oca Mayagoitia  
Dirección del Departamento de Psicología

Dra. Alicia Parra Carriedo  
Dirección del Departamento de Salud

Dr. Pablo Gaitán Rossi  
Dirección del Instituto de Investigación para  
el Desarrollo con Equidad

Dra. Alethia Alfonso García  
Dirección de la División de Humanidades  
y Comunicación

Dr. Alberto Soto Cortés  
Dirección del Departamento de Arte

Dra. Brenda Méndez Gallardo  
Dirección del Departamento de Ciencias Religiosas

Dr. Juan Carlos Henríquez Mendoza S. J.  
Dirección del Departamento de Comunicación

Dra. Hilda Patiño Domínguez  
Dirección del Departamento de Educación

Dr. Francisco Castro Merrifield  
Dirección del Departamento de Filosofía

Dr. Joseba Buj Corrales  
Dirección del Departamento de Letras

Dr. Ricardo Nava Murcia  
Dirección del Departamento de Historia

Dra. Luz María Moreno Medrano  
Dirección del Instituto de Investigaciones  
para el Desarrollo de la Educación

Dra. Marisol Silva Laya  
Dirección de Investigación y Posgrado

Dra. Laura Zamudio González  
Dirección de Formación y Gestión de lo Académico

Mtro. Bernard Van Der Mersch Huerta Romo  
*Dirección de Servicios Escolares*

Mtra. Teresa Matabuena Peláez  
*Dirección de la Biblioteca Francisco Xavier Clavigero*

Dra. Heidi Fritz Macías  
*Dirección de Técnico Superior Universitario*

#### **Dirección General del Medio Universitario**

Dra. Mariana Doberniig Gago  
*Dirección General del Medio Universitario*

Mtra. Marcela Talamantes Casillas  
*Dirección de Incidencia*

Mtro. José Luis Rivero Rojas  
*Dirección de Formación Ignaciana*

Lic. Begoña Irazábal Valdés  
*Dirección de Difusión y Divulgación Cultural*

Dra. Alicia Llamas Martínez  
*Titular del Comité de Atención de la Violencia de Género*

Dr. Diego García Ricci  
*Titular de la Procuraduría de Derechos Universitarios*

Mtro. Rodrigo Rocha  
*Coordinación de Deportes y Promoción de la Salud*

#### **Dirección General de Planeación Estratégica e Innovación**

Mtro. Jean Jack Remond Christen  
*Dirección General de Planeación Estratégica e Innovación*

Mtro. Ángel Otero Mac Kinney  
*Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación Institucional*

Ing. David Quirasco Torres  
*Dirección de Gestión de la Innovación*

Dra. Cimenna Chao Rebolledo  
*Dirección de Innovación Educativa*

Mtra. Adriana Fajardo Martos  
*Coordinación del Centro de Inteligencia de Datos*

Mtro. Enrique Colín Murillo  
*Dirección de Informática y Telecomunicaciones*

#### **Dirección General de Vinculación Universitaria**

Mtra. Mónica Maccise Duayhe  
*Dirección General de Vinculación Universitaria*

Mtro. Jorge Meza Aguilar  
*Dirección de Admisión y Experiencia de la Trayectoria Universitaria*

Mtra. Sophie Anaya Levesque  
*Dirección de Comunicación Institucional*

Mtra. Erika Enríquez Montaut  
*Dirección de Educación Continua*

Mtro. Diego Martínez de Velasco Amaro  
*Dirección de Emprendimiento, Talento y Desarrollo Empresarial*

Mtra. Sonia Fernández Orozco  
*Dirección de Internacionalización*

#### **Dirección General de Finanzas y Administración**

C. P. Leopoldo Navarro Flores  
*Dirección General de Finanzas y Administración*

Mtro. Oscar Cuevas Unzueta  
*Dirección de Finanzas*

Mtra. Dora Figueroa Amaro  
*Dirección de Servicios Generales*

Mtro. Carlos Escobedo Vargas  
*Dirección de Recursos Humanos*

Mtra. Danaé González Leyva  
*Gerencia de Adquisiciones y Licitaciones*

Lic. Elizabeth Gómez Acosta  
*Jefatura de Compras*

***Ite, inflammate omnia\****

Como universidad confiada a la Compañía de Jesús, lo nuestro es la generación de esperanza: por eso queremos contagiarla a todas las personas.

\*Ve y haz arder el mundo - San Ignacio de Loyola a San Francisco Xavier

