

PLAN

ESTRATÉGICO

2020



Tecnológico
de Monterrey

Plan Estratégico 2020 del Tecnológico de Monterrey.
 D.R.©, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
 Av. Eugenio Garza Sada Sur No. 2501, C.P. 64849, Monterrey, N.L., 2015.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey a cualquier persona y actividad que sean ajenas al mismo.

01

Punto de partida

/ *Página 7*

02

Nuestro Plan Estratégico

/ *Página 12*

03

Gobierno Institucional

/ *Página 16*

05/3

Visión de la Universidad Tecmilenio

- I. Visión
- II. Diferenciadores
- III. Iniciativas estratégicas

/ *Página 44*

06

Organización

- Filosofía de procesos*
- Metodología de rediseño*
- Estructura organizacional*

/ *Página 48*

07

Cultura

- Valores institucionales*

/ *Página 56*

Plan Estratégico

2020

04

Modelo de Transformación

/ *Página 18*

05/1

Visión del Tecnológico de Monterrey

I. Visión II. Diferenciadores y estrategias III. Iniciativas estratégicas

- a. Selectividad y becas
- b. Profesores inspiradores
- c. Modelo Tec21
- d. Investigación que transforma vidas
- e. Distrito Tec
- f. Fortalecimiento en la Ciudad de México
- g. Vinculación con egresados y campañas financieras

/ *Página 20*

05/2

Visión de TecSalud

I. Visión II. Diferenciadores y estrategias III. Iniciativas estratégicas

/ *Página 40*

3

08

Sitio del Plan Estratégico 2020

/ *Página 60*

09

Agradecimientos

/ *Página 62*

10

Fuentes de citas

/ *Página 68*

“

En el Tecnológico de Monterrey vivimos nuestro pasado con gratitud, nuestra presente transformación con gran pasión y nuestro futuro con gran esperanza.



”

4

El objetivo del presente documento es comunicar el Plan estratégico 2020, dentro del contexto del modelo de transformación que vivimos en el Tecnológico de Monterrey.

Es importante resaltar que el Plan estratégico 2020 es un instrumento vivo y de trabajo, un compás para guiar la toma de decisiones con el fin de cumplir los sueños y las metas planteadas.



“... EL PLAN ESTRATÉGICO 2020 ES UN INSTRUMENTO VIVO Y DE TRABAJO, UN COMPÁS PARA GUIAR LA TOMA DE DECISIONES CON EL FIN DE CUMPLIR LOS SUEÑOS Y LAS METAS PLANTEADAS.”

Agradecemos a toda la comunidad del Tecnológico de Monterrey que ha participado en su desarrollo. El documento se deriva de las ideas y trabajo de profesores, alumnos, ex-alumnos, padres de familia, directivos y consejeros de la institución.

En la sección Sitio del Plan Estratégico 2020 se describen los mecanismos y plataformas de involucramiento y retroalimentación de las distintas iniciativas y proyectos.

“

ESPÍRITU EMPRENDEDOR:
LA PASIÓN PARA PROPONER
E IMPLEMENTAR
SOLUCIONES INNOVADORAS,
TRANSFORMANDO LA
REALIDAD Y GENERANDO
VALOR ECONÓMICO, SOCIAL
Y AMBIENTAL.

*Instituto de Emprendimiento
Eugenio Garza Lagüera*

”

Punto de Partida

En el año 2005 se definió la Misión 2015, la cual sirvió para guiar los esfuerzos del Tecnológico de Monterrey hasta hoy. A continuación explicaremos dicha misión y algunos de los muchos logros alcanzados durante los últimos años:

Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.

A través de sus programas educativos y de investigación y desarrollo el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

- Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible
- Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada
- Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas
- Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país
- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político

Con esta misión, el Tecnológico de Monterrey y la comunidad que en torno a él se forma, se comprometen a contribuir al desarrollo de la sociedad.

LOGROS

En los últimos 10 años, hemos evolucionado y llevado a cabo las acciones necesarias para cumplir con nuestro compromiso.

A continuación mencionamos sólo algunos de los logros del Tecnológico de Monterrey desde 2005, los cuales están clasificados en distintas categorías.

1. CALIDAD ACADÉMICA E INVESTIGACIÓN

- Incrementamos los estándares académicos de admisión a programas de preparatoria y profesional (2005)
- Establecimos el dominio del idioma inglés como requisito de graduación (2006)
- Definimos lineamientos para establecer programas de doble titulación y doble grado con universidades extranjeras de prestigio (2006)
- Acreditamos 20 programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad de CONACYT (2006)
- Somos líderes en solicitudes de patentes en México desde 2007 y hasta la fecha (7 años consecutivos)
- Inauguramos el Centro de Biotecnología FEMSA (2007)
- SACS reafirma la acreditación del Tecnológico de Monterrey, la cual hemos obtenido desde 1950 (2008)
- EGADE *Business School* es la primera escuela en México en obtener la “triple corona” de acreditaciones internacionales (AACSB, AMBA, EQUIS) (2008)
- Inauguramos el Centro del Agua para América Latina y el Caribe, CAALCA (2008)
- Acreditamos el 100% de las carreras profesionales ante organismos nacionales (2010)
- Creamos el programa Pasión por la Lectura (2011)
- Obtuvimos el 44% de los premios de excelencia en el Examen General de Egreso de Licenciaturas de CENEVAL, aunque la población estudiantil del Tecnológico de Monterrey sólo representa el 2% de los estudiantes universitarios de México (2011)
- Fuimos la primera universidad en América Latina con el certificado *QS 5 Stars* (2013)
- Lanzamos el modelo educativo Tec21 (2013)

- Focalizamos la investigación en áreas estratégicas: biotecnología y alimentos; educación, humanidades y ciencias sociales; mecatrónica e ingenierías; medicina; negocios; política pública; sostenibilidad; y tecnologías de información (2013)
- Creamos el CIDPRO, Centro de Investigación para el Desarrollo de Proteínas para apoyar a la base de la pirámide (2013)
- A partir de 2005, aumentamos en un 50% la cantidad de estudiantes viviendo una experiencia internacional en el extranjero anualmente, llegando a 9,900 alumnos al año (2014)
- Logramos la posición 63 a nivel mundial en opinión de empleadores sobre nuestros egresados dentro del *QS World University Rankings* (2014)
- Logramos la posición 253 en el *QS World University Rankings*, avanzando más de 130 posiciones en 5 años (2014)
- Firmamos un acuerdo con el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) con el objetivo de facilitar la implementación de programas educativos y acelerar la investigación en nanociencias y nanotecnología (2014)

2. EMPRENDIMIENTO

- Inauguramos el Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología CIT2 (desarrollo de empresas de base tecnológica) (2006)
- Creamos la Red de Aceleradoras de Empresas y los Clubes de Inversionistas (2007)
- Lanzamos la Red ENLACE E+E (2008)
- Creamos la incubadora virtual de microempresas (2009)
- Llegamos a 16 parques tecnológicos (2013)
- Formamos el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (2013)
- Nuestras 10 oficinas de transferencia de tecnología se certifican ante CONACYT, lo que la convierte en la red más grande de México (2013)
- Recibimos el Premio Nacional de Emprendimiento por parte del Gobierno Federal por nuestro liderazgo emprendedor (2014)
- 22% de nuestros egresados es o ha sido dueño o socio de una empresa a los 3 meses de graduarse (2014)

3. ÉTICA, CIUDADANÍA Y COMPROMISO SOCIAL

- Fortalecimos el compromiso con la formación ética y ciudadana en la misión 2015 (2005)
- Incluimos en todos los nuevos planes de estudio dos materias de ética y ciudadanía (2005)
- Iniciamos el Programa Prepanet (2005)
- Incorporamos el enfoque transversal y la técnica didáctica de aprendizaje – servicio (2006)
- Creamos el Instituto para el Desarrollo Social Sostenible (IDeSS) y su Red de Incubadoras Sociales (2007)
- Iniciamos la implantación del Programa de Formación Ética y Ciudadana como parte del Plan de Mejoramiento del Aprendizaje (QEP¹) de la institución (2008)
- Evaluamos por primera vez las competencias a la generación que tuvo la formación ética y ciudadana en su currículo (2010)
- Creamos el Centro Virtual de Ética y Ciudadanía como apoyo a los profesores y alumnos (2010)
- Definimos el código de ética de los estudiantes e iniciamos la firma del código por parte de ellos (2012)

4. EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL

- Iniciamos el Programa Multicultural en preparatoria (2009)
- Creamos una estructura organizacional basada en cuatro instituciones con vocaciones estratégicas diferenciadas: Tecnológico de Monterrey, TecSalud, Universidad Tecmilenio y Universidad TecVirtual (2010)
- Creamos la Casa Editorial Digital para elaboración y publicación de e-books (2010)
- Desarrollamos el Centro de Servicios de Apoyo (CSA) (2011)
- Iniciamos operaciones del Centro Médico - Académico Zambrano Hellion (2012)

- Fortalecimos el gobierno institucional a través de la creación de una estructura de consejos y comités de apoyo al Consejo Directivo. Adicionalmente se establecen límites de edad y de duración de los periodos de servicio para el presidente del Consejo, consejeros y asociados (2012)
- Cambiamos a una nueva estructura organizacional enfocada a fortalecer los procesos de valor y que favorece las funciones académicas y de investigación (2013)
- Creamos nuevas vicerrectorías de preparatoria, profesional y posgrado, investigación y educación continua y nos re-organizamos en tres rectorías de zona. Así mismo se creó la Vicerrectoría de Normatividad Académica (2013)
- La Universidad TecVirtual separa sus funciones en la Vicerrectoría de Innovación Educativa y en la Vicerrectoría de Programas en Línea (2013)
- Creamos funciones de apoyo y servicio a áreas académicas: administración y finanzas, comunicación y mercadotecnia, planeación y transformación y talento y cultura (2013)
- Creamos el área de relaciones y desarrollo para lograr una mejor vinculación y colaboración con públicos relevantes (2013)
- En la Universidad Tecmilenio, fundamos el Instituto de Ciencias de la Felicidad, basado en principios de psicología positiva (2013)
- En la Universidad Tecmilenio, creamos *un nuevo modelo de universidad* enfocado en desarrollar las competencias necesarias para lograr el propósito de vida de los estudiantes y llegamos a tener más de 42,000 estudiantes inscritos (2014)
- Creamos e implementamos las escuelas nacionales de posgrado cubriendo un amplio espectro de las áreas de conocimiento (2014)
- Continuamos mejorando procesos de asignación y creciendo montos de becas de talento académico (2014)

02

Nuestro Plan Estratégico

LA EDUCACIÓN EN PUNTO DE INFLEXIÓN

Vivimos tiempos de cambio. En muchos casos, son cambios exponenciales que revolucionarán a nuestras sociedades e instituciones, nuestras ocupaciones, la manera en que interactuamos, nos comunicamos, tomamos decisiones y muchos otros aspectos relevantes de nuestras vidas. Estos cambios están ocurriendo en múltiples sectores, el de educación es uno de los principales.

Gracias al internet y a las nuevas tecnologías, recientemente han surgido plataformas y herramientas de aprendizaje que están revolucionando la educación de formas nunca antes vistas.

El mundo de la educación se encuentra en un punto de inflexión, actualmente se están dando a conocer nuevos modelos de aprendizaje, nuevas plataformas y medios para acceder a contenidos de conocimientos, así como nuevos modelos de gestión y administración de la misma.

Lo que permanece es la necesidad y el deseo del ser humano por aprender, crecer y desarrollarse. El cambio acelerado y constante hará más relevante e importante la pasión por siempre seguir aprendiendo, cuestionando e innovando.

“En 2027, el 75% de las S&P 500 serán empresas que hoy no existen”.

Richard Foster, Sarah Kaplan

EL RECURSO MÁS ESCASO Y NECESARIO: LÍDERES

El futuro que nos tocará vivir dependerá de los líderes que lo construyan.

Necesitamos formar más y mejores líderes con las habilidades, capacidades y, sobre todo, con la voluntad de construir un mundo más próspero y con mayores oportunidades para todos.

Formar líderes no es tarea fácil. Se requiere conjugar talento, voluntades, procesos y modelos innovadores que nos aseguren que estamos haciendo todo lo que está de nuestra parte para que nuestros alumnos, que son nuestra razón de ser, desarrollen su potencial y se conviertan en líderes transformadores del mundo.

ELEGIR ES RENUNCIAR

El Tecnológico de Monterrey es una obra que ha llevado más de 70 años edificar. Hoy somos los responsables de cuidar este gran legado, de continuar construyéndolo para las futuras generaciones y de fortalecerlo para lograr mayor impacto en beneficio de la sociedad.

“ Las universidades necesitan preparar a estudiantes para: trabajar en empresas o funciones que aún no existen, utilizando tecnología que aún no ha sido inventada y resolviendo problemas que aún no los identificamos como tales . ”

Karl Fisch

Nada mejorará si nosotros no cambiamos al menos dos elementos: uno son los roles y el enfoque que se definan para nuestro talento y otro es la asignación y uso de los recursos financieros y materiales de la institución.

En muchos casos y como dice Michael Porter “estrategia es decidir qué no hacer”; debemos identificar cuáles son aquellas cosas que no están alineadas a nuestras prioridades o consumen recursos y tiempo que pudiéramos invertir en otras actividades.

Para poder implementar estas estrategias será necesario que nos organicemos diferente. Necesitaremos contar con procesos transversales, que nos ayuden a aprovechar nuestra gran escala y nos permitan funcionar como un solo Tecnológico de Monterrey.

Es importante resaltar lo trascendente que es nuestra cultura organizacional para el cumplimiento de nuestra visión. Seguramente en los próximos años ajustaremos prioridades y planes, pero lo que nos permitirá trascender en el largo plazo será cómo vivimos nuestros valores y principios, atados a la cultura organizacional que esto genere.

Gobierno

Institucional

El Tecnológico de Monterrey es una institución sin fines de lucro de la sociedad y para la sociedad, que busca transformar a México y al mundo a través de la educación.

Un pilar fundamental para el cumplimiento de su visión es contar con una sólida y transparente estructura de gobierno institucional.

El sistema de gobierno institucional permite cuidar, proteger y vigilar lo que se ha construido hasta hoy. Al mismo tiempo, debe hacer que el Tecnológico de Monterrey sea una institución de futuro, que siga avanzando en el cumplimiento de su visión y acrecentando su impacto en la sociedad.

El órgano supremo de gobierno del Tecnológico de Monterrey es la Asamblea de Asociados, la cual está integrada por líderes de distintas comunidades de México y su responsabilidad es salvaguardar la visión y valores del Tecnológico de Monterrey y coadyuvar en el establecimiento y cumplimiento de su estrategia, así como en la gestión de sus recursos y talento.

De los miembros de la Asamblea de Asociados se nombra un Consejo Directivo, encargado de velar por la buena operación y funcionamiento del Tecnológico de Monterrey. Esta labor es apoyada por una serie de consejos y comités.

El Tecnológico de Monterrey cuenta con el apoyo de cerca de 700 consejeros. Líderes comprometidos con su comunidad y con la educación. Juntos representan una fuerza invaluable para la institución.

Desde 2012, se han hecho esfuerzos de rediseño y re-estructura de los órganos de gobierno, así como los procesos de selección y permanencia de sus integrantes, incluyendo límites de edad y periodos de servicio para asociados, consejeros, Presidente del Consejo, Presidente del Tecnológico de Monterrey y Rector.

ASAMBLEA DE ASOCIADOS

- 63 miembros:
- 50 asociados activos
 - 9 asociados benefactores
 - 4 asociados honorarios

CONSEJO DIRECTIVO

18 miembros

ÓRGANOS DE APOYO AL CONSEJO DIRECTIVO

- Comité de Gobierno Institucional
- Comité de Auditoría
- Consejo Académico y de Investigación
- Consejo TecSalud
- Consejo de la Universidad Tecmilenio
- Comité de Talento y Cultura
- Comité de Finanzas e Inversión
 - Comité de Inmuebles
 - Comité de Inversiones Financieras
- Comité de Desarrollo
- Consejos locales de los campus (24 consejos)

OTROS CONSEJOS CONSULTIVOS

- Consejo del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera
- Consejo del Instituto de Ciencias de la Felicidad
- Consejo de Sorteos Tec
- Comité de Distrito Tec
- Consejos de Escuelas
- Consejo de Enlace E+E

17

CONSEJOS LOCALES:

AGUASCALIENTES
CENTRAL DE VERACRUZ
CHIAPAS
CHIHUAHUA
CD. DE MÉXICO
CD. JUÁREZ

CD. OBREGÓN
COLIMA
CUERNAVACA
GUADALAJARA
HIDALGO
IRAPUATO

LAGUNA
LEÓN
MORELIA
PUEBLA
QUERÉTARO
SALTILLO

SAN LUIS POTOSÍ
SINALOA
SONORA NORTE
TAMPICO
TOLUCA
ZACATECAS

Modelo de

Transformación

En el 2012 el Consejo Directivo definió su mandato: continuar elevando y fortaleciendo la calidad académica.

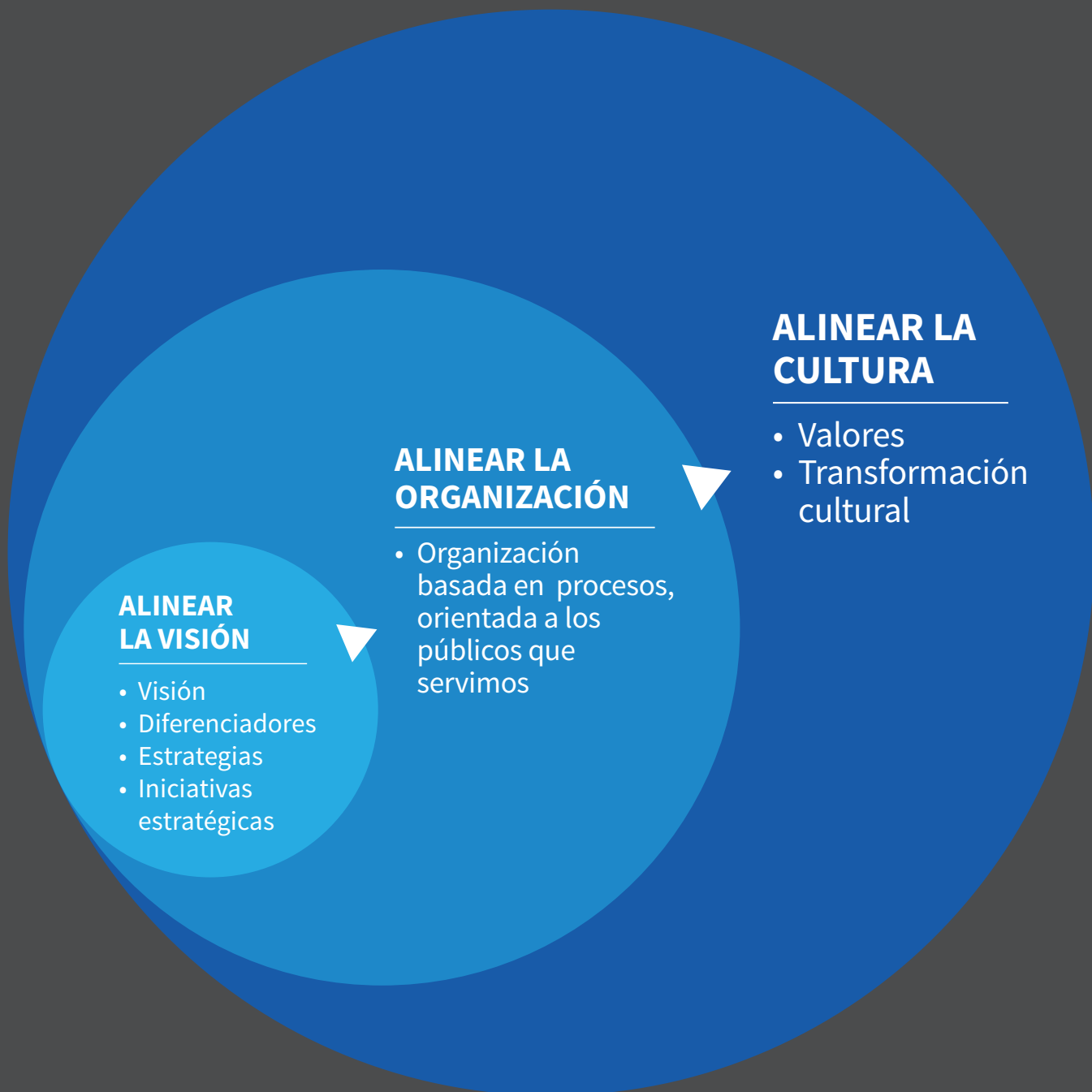
Esto lo lograremos teniendo una alta calidad de profesores, un modelo educativo basado en la solución de retos y el desarrollo del pensamiento crítico y alumnos con extraordinario potencial.

Por calidad académica no entendemos sólo el que nuestros egresados sean extraordinariamente capaces en sus distintas disciplinas. El proceso formativo debe desarrollar habilidades transversales que serán fundamentales en el siglo XXI. Los egresados del Tecnológico de Monterrey serán líderes, con curiosidad intelectual y capacidad distintiva de aprender a aprender, ciudadanos del mundo con extraordinarias habilidades de comunicación y con la inteligencia emocional que les permita trabajar en equipo, crecer como personas y ser agentes de cambio.


Partiendo de dicho mandato y del mundo cambiante en el cual estamos viviendo, en 2012 se definió un modelo de transformación que permite alinear la visión, la organización y la cultura de la institución. Dicho modelo, ha servido como metodología y camino en las definiciones de este documento.

Aunque el contenido del presente documento se centra en la visión del Tecnológico de Monterrey y sus componentes, este también toca los otros dos elementos del modelo de transformación.

En este documento planteamos una estrategia con horizonte al 2020, la cual nos permite aprovechar los logros obtenidos en los últimos años, reflexionar y construir sobre ellos.



NUESTRO MODELO DE TRANSFORMACIÓN



FORMAMOS LÍDERES
CON ESPÍRITU
EMPRENDEDOR,
SENTIDO HUMANO
Y COMPETITIVOS
INTERNACIONALMENTE.

05/1

Visión del Tecnológico de Monterrey

21

DIFERENCIADORES Y ESTRATEGIAS

Como institución, debemos buscar acrecentar nuestras fortalezas, siendo más relevantes para nuestros públicos a través de diferenciadores que nos hacen únicos.

Los diferenciadores son aquellos atributos y ventajas que dan valor a nuestra institución, nos distinguen, hacen únicos, y son valorados por nuestros públicos. Estos son indispensables para el cumplimiento de nuestra visión.

<p>DIFERENCIADORES</p>	<p>MODELO EDUCATIVO DE VANGUARDIA, ENFOCADO AL DESARROLLO DE LÍDERES CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR</p>	<p>PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN</p>
<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas y esquemas académicos innovadores enfocados al logro de la visión • Consolidar un ecosistema de emprendimiento que incluya a alumnos, profesores, programas, modelos de gestión, infraestructura, fondos, mentores y consejería • Impulsar el aprendizaje experiencial interdisciplinario a través de proyectos, retos y vinculación con la industria • Asegurar la vanguardia en el uso innovador de la tecnología en la educación 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la alta calidad académica con enfoque en la selectividad • Impulsar un modelo de investigación-acción que permita formar, transformar, emprender y trascender • Crear centros de excelencia por áreas de conocimiento • Impulsar la incorporación exitosa de los egresados a la vida profesional

Aunque algunos de nuestros diferenciadores se han construido desde nuestra fundación, en el 2012 se identificaron y se definieron con el propósito de asegurar el fortalecimiento de aquellos que ya tenemos y continuar trabajando en nuestras áreas de oportunidad.

A continuación se presentan nuestros cuatro diferenciadores y, para cada uno de ellos, las estrategias que deberemos de llevar para fortalecerlos.

VINCULACIÓN CON EGRESADOS, EMPRESAS E INSTITUCIONES

3

- Incrementar el sentido de orgullo y pertenencia de nuestros alumnos y egresados para vincularlos más activamente
- Fortalecer las alianzas nacionales e internacionales con empresas, universidades, organizaciones de la sociedad civil, fondos y otras instituciones para realizar proyectos y compartir recursos
- Incrementar la internacionalización de nuestros alumnos y profesores, y atraer alumnos y profesores extranjeros
- Desarrollar modelos de atracción de recursos para apoyar los programas estratégicos

FORMACIÓN CON SENTIDO HUMANO

4

- Fortalecer la formación integral ética, ciudadana y de hipoteca social a través del currículo y de las actividades co-curriculares
- Fomentar y reconocer los valores institucionales
- Realizar investigación y proyectos que respondan a los retos de la base de la pirámide
- Crear el mejor ambiente para estudiar y trabajar

SIETE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Durante 2013 y 2014, con la participación de profesores, colaboradores, directivos, consejeros y distintos públicos, definimos siete iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son un mecanismo para enfocar a nuestra institución. Estas son batallas prioritarias que no sustituyen a nuestras estrategias pero que tienen la virtud de ser transversales a algunas de ellas. Las 16 estrategias continúan desarrollándose a diferentes ritmos.

En las iniciativas estratégicas enfocaremos nuestro talento y energía en los próximos años. Adicionalmente nos ayudarán a facilitar la comunicación, acordar prioridades y asignar recursos.

Las iniciativas estratégicas son:



En la siguiente sección describiremos los objetivos, proyectos e indicadores, los cuales fueron definidos por diferentes equipos de la institución.

Los proyectos e indicadores buscan el logro de los objetivos de las iniciativas, los mencionados en este documento no son los únicos y no pretenden ser exhaustivos.



1 SELECTIVIDAD Y BECAS

OBJETIVO

ATRAER A LOS MEJORES ESTUDIANTES NACIONALES E INTERNACIONALES CON GRAN TALENTO Y ALTO POTENCIAL DE LIDERAZGO, SIN IMPORTAR CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS.

PROYECTOS

1. **Rediseño del proceso de admisión**
Definir el perfil, los criterios y procesos para identificar, atraer y seleccionar a alumnos de preparatoria, profesional y posgrado con alto potencial de liderazgo.
2. **Rediseño del proceso de atracción**
Diseñar los procesos para implementar una estrategia nacional, que de acuerdo a los criterios de selectividad, asegure la atracción de los mejores alumnos de México y Latinoamérica a través de una experiencia de clase mundial.
3. **Estrategia de límites de alumnado en los campus/programas**
Implementar límites por programa, nivel y campus con el fin de garantizar la alta calidad en todos los programas académicos impartidos.
4. **Rediseño del modelo de becas y apoyos financieros**
Definir nuevos criterios, procesos y políticas de asignación de becas y apoyo financiero, con el fin de privilegiar la atracción de alumnos con alto potencial.
5. **Impulso de “Distinción líderes del mañana”**
Asegurar que jóvenes mexicanos con muy alto potencial de liderazgo pero con recursos económicos limitados, puedan tener acceso a estudiar y desarrollarse en el Tecnológico de Monterrey.

INDICADORES

- Alumnos de preparatoria que aplican a profesional anualmente
- Porcentaje de solicitantes que son admitidos
- Porcentaje de solicitantes admitidos que se inscriben
- Alumnos con credenciales académicas sobresalientes inscritos
- Alumnos extranjeros de primer ingreso que se inscriben en programas completos de carrera

HITOS DE LA INICIATIVA

- Desarrollar mecanismos y herramientas para medir capacidad y potencial de liderazgo e incorporar al proceso de admisión



2 PROFESORES INSPIRADORES

OBJETIVO

ASEGURAR QUE TODOS LOS PROFESORES DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY SEAN INSPIRADORES Y VIVAN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS: TRANSFORMADOR, VINCULADO CON SU ENTORNO, INNOVADOR, HAGA USO DE LA TECNOLOGÍA COMO APOYO AL PROCESO EDUCATIVO Y ACTUALIZADO EN SU DISCIPLINA.

PROYECTOS

- 1. Diseño de estructura de talento académico**
 Establecer el perfil del Profesor Tec21 y sus avenidas de desarrollo, que sirvan como base para establecer la composición requerida de la facultad en escuelas y departamentos académicos.
- 2. Proceso de atracción y selección de profesores**
 Atraer y contratar profesores nacionales e internacionales de diferentes perfiles que nos permita cumplir las metas de cursos impartidos por profesores de planta y de profesores internacionales, además de considerar las necesidades de cursos terminales impartidos por profesores con grado terminal y la iniciativa de posgrado.
- 3. Programa de desarrollo de profesores**
 Diseñar e implementar programas para el desarrollo del profesor que incluya experiencias relevantes (dentro y fuera de la institución) enfocadas al logro y perfeccionamiento de las competencias necesarias para ser un profesor con el perfil definido en el modelo educativo Tec21, así como la continua actualización en sus disciplinas.

4. Sistema de evaluación y retroalimentación de profesores

Diseñar e implementar un nuevo sistema de evaluación y retroalimentación de profesores que considere el perfil del profesor en el modelo educativo Tec21, los diferentes actores y públicos relevantes de su quehacer y las herramientas habilitadoras necesarias.

5. Plan de compensación y reconocimiento de profesores

Definir e implementar nuevos tabuladores y reconocimientos para profesores, congruentes al nuevo plan de desarrollo del profesor y competitivos con el mercado.

6. Programa de desarrollo de directores de departamento

Asegurar que los directores de departamento se vuelvan diseminadores del modelo de profesores inspiradores e impulsen el desarrollo de talento de acuerdo a los diferenciadores e iniciativas de la institución.

7. Sistema Integral de Tutorío

Apoyar la formación integral del alumno de preparatoria; construir portafolio de evidencia de competencias académicas y formativas de cada alumno; aumentar la retención y mantener la continuidad de preparatoria a profesional sobre una base mayor de graduados.

INDICADORES

- Profesores sobresalientes en su desempeño de su labor docente (Evaluación Integral de Desempeño)
- Profesores que son percibidos como inspiradores de acuerdo a opinión de los alumnos y EXATECs
- Porcentaje de grupos impartidos por profesores de planta

HITOS DE LA INICIATIVA

2015:

- Profesores clasificados de acuerdo a sus avenidas de desarrollo
- Definición de indicadores para cada avenida de desarrollo de profesores

2016:

- Modelo de profesores de cátedra implementado
- Rediseño del modelo de desarrollo de los profesores



OBJETIVO

MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS ALUMNOS EN SU CAMPO PROFESIONAL A TRAVÉS DE POTENCIAR LAS HABILIDADES DE LAS GENERACIONES ACTUALES PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA CONVERTIRSE EN LOS LÍDERES QUE PUEDAN ENFRENTAR LOS RETOS Y LAS OPORTUNIDADES DEL SIGLO XXI.

COMPETENCIAS QUE BUSCA DESARROLLAR EL MODELO TEC21:

30

- LIDERAZGO
- EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN
- PENSAMIENTO CRÍTICO
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ÉTICA, CIUDADANÍA Y PAGO DE HIPOTECA SOCIAL
- PERSPECTIVA GLOBAL
- CURIOSIDAD INTELLECTUAL Y PASIÓN POR EL APRENDIZAJE
- TRABAJO COLABORATIVO
- COMUNICACIÓN EN IDIOMA ESPAÑOL Y DOMINIO DE LENGUAS EXTRANJERAS
- MANEJO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN



COMPETENCIAS DISCIPLINARES

PROYECTOS

1. Modelo Educativo Tec21 para asegurar la formación de líderes

Crear un nuevo modelo educativo para la formación de líderes, que permita desarrollar las competencias definidas, a través de:

- Programas flexibles en el cómo, cuándo y dónde se realiza el aprendizaje
- Experiencias de aprendizaje retadoras e interactivas
- Espacios educativos que promuevan el aprendizaje, la colaboración y la innovación
- Uso innovador de la tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje

2. Definición de la oferta académica

Definir estratégicamente la oferta de programas formativos para potenciar las capacidades e infraestructura de los campus en el contexto de la región geográfica a la que pertenecen.

3. Fortalecimiento del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera

Asegurar que todos los estudiantes y profesores del Tecnológico de Monterrey desarrollen y fortalezcan su espíritu emprendedor por medio de un modelo de enseñanza-aprendizaje en actividades curriculares, co-curriculares y de emprendimiento.

4. Formación integral con sentido humano

Fortalecer el sentido humano de los alumnos y profesores a través del rediseño del servicio social con un enfoque de impacto a comunidades marginadas e innovación social, el incremento de cursos que incorporan transversalmente dilemas éticos y ciudadanos y el fortalecimiento de la integridad académica, contribuyendo al desarrollo de competencias que formen agentes de cambio en la sociedad.

5. Internacionalización y visión global

Lograr que una mayor cantidad de alumnos cuenten con experiencia formativa internacional de calidad e incrementar la presencia de alumnos extranjeros de tiempo completo e intercambio en los campus.

- Graduados que son o han sido socios de alguna empresa a los tres meses de graduación
- Alumnos que viven una experiencia emprendedora durante su carrera
- Graduandos que logran un nivel satisfactorio en sus competencias éticas y ciudadanas
- Graduandos con experiencia formativa internacional
- Alumnos extranjeros (de intercambio) en el Tecnológico de Monterrey como porcentaje de la matrícula total
- Programas-campus que se ofrecen en su totalidad en idioma inglés
- Posición del Tecnológico de Monterrey en ranking de reputación por empleadores a nivel mundial (medido por *QS World University Rankings*)

INDICADORES



4 INVESTIGACIÓN QUE TRANSFORMA VIDAS

OBJETIVO

REALIZAR INVESTIGACIÓN APLICADA POR MEDIO DE INNOVACIÓN ABIERTA, COLABORATIVA E INTERDISCIPLINARIA, PARA FORTALECER LA FORMACIÓN DE NUESTROS ALUMNOS, INNOVAR Y TRASCENDER APOYANDO LA RESOLUCIÓN DE RETOS RELEVANTES, LA COMPETITIVIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN DE COMUNIDADES, EN VINCULACIÓN CON EMPRESAS E INSTITUCIONES.

PROYECTOS

- 1. Modelo de investigación-acción basado en innovación abierta que involucre a estudiantes e investigadores**

Asegurar que el modelo de investigación-acción se encuentre basado en grupos dinámicos de investigación interdisciplinaria, en donde participen alumnos de profesional, posgrado, doctorado e investigadores de postdoctorado.
- 2. Enfoque de la investigación en áreas estratégicas de conocimiento**

Concentrar y especializar las actividades de investigación en temas de futuro y donde el Tecnológico de Monterrey cuente con fortalezas, acelerando la formación de profesores y desarrollando soluciones que transformen sectores estratégicos del país.
- 3. Establecer y mantener alianzas académicas estratégicas**

Realizar investigación conjunta, ofrecer vivencias internacionales para el posgrado y desarrollar proyectos de impacto con universidades internacionales estratégicas.

4. Impulso a las oficinas de transferencia de tecnología

Transferir conocimiento para alcanzar el liderazgo en desarrollo económico e innovación, empaquetando y comercializando tecnologías y apoyar la sostenibilidad económica de la investigación a través de la comercialización de propiedad intelectual.

5. Vinculación con instituciones y empresas estratégicas

Ser socios estratégicos de las empresas e instituciones con impacto global más importantes, para apoyar su liderazgo en investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

6. Definición del modelo financiero y de operación de la investigación

Definir e implementar el modelo financiero y de operación de la investigación para lograr la sostenibilidad financiera, eficiencia y efectividad de los procesos de apoyo, estableciendo estrategias y alianzas con empresas e instituciones, en conjunto con la función de relaciones y desarrollo.

7. Tec.nano

Desarrollar y enriquecer a alumnos, profesores e investigadores, en las áreas de nano-ciencias y nano-tecnologías y su impulso y habilitación en temas transversales a las áreas estratégicas de conocimiento y su aplicación en el beneficio de México, a través de la cooperación y colaboración en programas de investigación y educación con el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) y otras instituciones.

8. Creación y consolidación del Instituto de innovación educativa

Desarrollar y consolidar al instituto como referencia mundial de la innovación educativa.

- Alumnos participando en actividades de investigación
- Centros de investigación de empresas o instituciones instalados en nuestros campus
- Fondos externos captados para investigación
- Número de profesores del Tecnológico de Monterrey miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
- Artículos publicados anualmente en revistas y conferencias SCOPUS
- Citas por artículo del Tecnológico de Monterrey
- Posición en el ranking mundial *QS World University Rankings*



5 DISTRITO TEC

OBJETIVO

GENERAR ESPACIOS Y CONDICIONES SUSTENTABLES PARA LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y EMPRENDIMIENTO, POR MEDIO DE LA TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS MONTERREY, DETONANDO UNA COMUNIDAD DINÁMICA, SEGURA E INSPIRADORA, QUE ATRAIGA Y RETENGA TALENTO AL DISTRITO TEC Y QUE IMPULSE EL DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MONTERREY.

PROYECTOS

- 1. Atracción y desarrollo de socios en investigación, desarrollo y emprendimiento**

Participar en el desarrollo de alianzas estratégicas y de inversión con instituciones, empresas, gobierno e individuos con el fin de potenciar e incentivar la investigación y el emprendimiento dentro del Distrito Tec.
- 2. Transformación física del Campus Monterrey y su conexión con su entorno urbano**

Implementar la visión establecida en el Plan Maestro del Campus Monterrey, incluyendo los elementos de conexión e interacción positiva con el Distrito Tec, para crear mejores espacios colaborativos para estudiar, trabajar, innovar, investigar y emprender. Al mismo tiempo promover una nueva cultura del transporte y crear un equilibrio sustentable de la movilidad.
- 3. Regeneración urbana, económica, social y cultural**

Promover e invertir en la mejora del espacio público, las condiciones de vivienda, desarrollo económico, y el desarrollo social y cultural para la mejora de la calidad de vida y el atractivo del Distrito Tec y sus áreas cercanas. Estudiar, investigar y documentar los aprendizajes de la práctica, para difundirlos, promoverlos y transferirlos hacia otras comunidades.

INDICADORES

- Cantidad de empresas nuevas (*start-ups*) totales y de empresas nuevas de investigación y tecnología en Distrito Tec
- Inversión acumulada por parte de socios estratégicos en investigación, desarrollo e innovación dentro de Distrito Tec
- Porcentaje de alumnos que viven en Distrito Tec
- Incremento de colaboradores que viven en Distrito Tec
- Densidad de población de Distrito Tec
- Porcentaje de viajes por parte de alumnos, colaboradores y cualquier persona realizados en carro propio desde y hacia el campus Monterrey
- Porcentaje de la comunidad del Tecnológico de Monterrey que evalúa los espacios intervenidos como muy satisfactorios



6 FORTALECIMIENTO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

OBJETIVO

FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY EN LA CIUDAD DE MÉXICO POR MEDIO DEL ENFOQUE E IMPULSO DE AQUELLOS PROGRAMAS E INICIATIVAS QUE PROMUEVAN LAS SINERGIAS Y TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS CAMPUS DE LA ZONA METROPOLITANA PARA FORTALECER SU ESPECIALIZACIÓN, COLABORACIÓN Y LIDERAZGO.

PROYECTOS

- 1. Desarrollo estratégico de EGADE Business School: posgrados y educación ejecutiva**
 Fortalecer el posicionamiento de la mejor escuela de negocios y educación ejecutiva en México y Latinoamérica, con un distintivo y sello de apoyar a las empresas en sus procesos de transformación y desarrollo de talento.
- 2. Desarrollo de Centros Especializados de Vanguardia**
 Crear y consolidar centros académicos enfocados en temas actuales específicos que contribuyan a la formación de nuestros alumnos mediante la atracción de líderes internacionales y alianzas con la industria.
- 3. Consolidación del Consejo de la Ciudad de México**
 Fortalecer el consejo de líderes que coadyuve a cumplir los valores y visión del Tecnológico de Monterrey mediante la identificación e impulso de temas y proyectos estratégicos para el desarrollo de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

4. Renovación de campus y Distritos Tec

Asegurar que el sistema de infraestructura de campus de la zona metropolitana de la Ciudad de México apoye las actividades académicas, de investigación y emprendedoras, permitiendo al Tecnológico de Monterrey ocupar una posición de liderazgo de manera sostenible.

5. Posicionamiento de la Escuela de Gobierno y Transformación Pública

Fortalecer la presencia del Tecnológico de Monterrey con el fin de aumentar la cooperación en la profesionalización de la administración pública y el análisis y planteamiento de políticas públicas para el desarrollo del país.

6. Un solo Tecnológico de Monterrey en la Ciudad de México

Aprovechar la escala de la institución para potenciar la calidad académica y lograr sinergias en funciones de apoyo a la administración, así como en áreas académicas.

7. Escuela de Medicina de la Ciudad de México

Fortalecer la calidad académica y la investigación en ciencias de la salud en la Escuela de Medicina del Tecnológico de Monterrey en la sede Ciudad de México, mediante el posicionamiento, las alianzas estratégicas y siguiendo la estrategia educativa y de vinculación de TecSalud y de la Escuela Nacional de Medicina.

INDICADORES

- Porcentaje y posicionamiento como la universidad de mayor prestigio en la Ciudad de México
- Porcentaje y posicionamiento como la universidad más deseada en la Ciudad de México
- Alumnos de preparatoria que aplican a profesional anualmente en los campus de la Ciudad de México
- Porcentaje de solicitantes que son admitidos en los campus de la Ciudad de México
- Porcentaje de solicitantes admitidos que se inscriben en los campus de la Ciudad de México



7 VINCULACIÓN CON EGRESADOS Y CAMPAÑAS FINANCIERAS

OBJETIVO

CREAR UNA COMUNIDAD GLOBAL DE APOYO MUTUO EN TORNO AL TECNOLÓGICO DE MONTERREY QUE INCLUYA E INCREMENTE EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE ALUMNOS Y EGRESADOS, AUMENTANDO ASÍ EL IMPACTO, PRESTIGIO Y FORTALEZA DE COLABORACIÓN ENTRE ELLOS Y HACIA LA INSTITUCIÓN.

PROYECTOS

1. **Egresados. Convertir la experiencia de los estudiantes en un vínculo para toda la vida**
Fomentar una relación más estrecha con la comunidad de egresados y generar oportunidades de colaboración entre ellos y la comunidad de alumnos, profesores e investigadores, así como ofrecer servicios de primer nivel a las necesidades reales de estudiantes y egresados.
2. **Filantropía y recaudación de fondos. Desarrollar nuevas formas para apoyar nuestros sueños**
Invitar a la comunidad de egresados, empresas, organizaciones y amigos del Tecnológico de Monterrey a contribuir a través de su generosidad a la realización de proyectos inspiradores y de alto impacto.
- * 3. **Comunicación. Inspirar a las nuevas generaciones a través de una mejor comunicación**
Coordinar una estrategia de comunicación para atender a las audiencias clave y transmitir de manera clara y efectiva el proyecto de la institución, así como los logros y casos de éxito.

* 4. **Proyectos insignia. Enfocar nuestra energía en grandes proyectos inspiradores**

Desarrollar proyectos innovadores de alto impacto, fomentar la participación de la comunidad del Tecnológico de Monterrey para alcanzar las metas y generar un entorno de innovación y creación de nuevas propuestas que contribuyan a resolver los retos del mañana.

* 5. **Institucionalización y alineación. Transformar la organización para el Tecnológico de Monterrey del mañana**

Integrar una organización con equipos de trabajo altamente especializados en las actividades clave, fortalecer las operaciones en todas las regiones del país y definir las reglas para alinear a la organización en el logro de los objetivos prioritarios.

INDICADORES

- Cantidad de egresados vinculados con el Tecnológico de Monterrey
- Total de fondos recaudados anualmente por donaciones
- Porcentaje de egresados que donan
- Fondos externos captados anualmente para apoyo de programas de becas



05/2

Visión de TecSalud

La Escuela de Medicina del Tecnológico de Monterrey nació en 1978 gracias a la donación del Hospital San José, con el fin de elevar los estándares académicos de la enseñanza de ciencias de la salud en México y al mismo tiempo atender las necesidades de nuestra sociedad brindando excelentes servicios médicos a la comunidad.

En 2011 se crea TecSalud, una entidad conformada por centros médicos-académicos, que integran innovadores servicios clínicos, educativos y de investigación, a través de la Escuela Nacional de Medicina, los hospitales San José y Zambrano Hellion y los institutos de especialidad.

Lo anterior nos permite formar excelentes profesionales de la salud y proveer el mejor cuidado de la salud a nuestros pacientes.

VISIÓN

Cuidamos tu salud mejor que nadie, formando excelentes profesionales.

DIFERENCIADORES Y ESTRATEGIAS

DIFERENCIADORES	<p>PRESTIGIO ACADÉMICO EN CIENCIAS DE LA SALUD</p> <p>1</p>	<p>INVESTIGACIÓN CON MODELOS INNOVADORES ENFOCADOS A MEJORAR LA SALUD</p> <p>2</p>
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un modelo educativo innovador para formar excelentes profesionales de la salud• Atraer a los mejores alumnos• Contar con el mejor cuerpo docente	<ul style="list-style-type: none">• Implementar modelos de investigación relevantes y prácticos, que generen soluciones para el paciente• Crear un sistema de fondeo para la investigación y la atracción de talento

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1. Mejor escuela de medicina en Latinoamérica

Tener los mejores alumnos y profesores con un modelo educativo innovador que nos permita ser la mejor escuela de medicina de Latinoamérica.

2. Desarrollo de los institutos de especialidad

Transformar la práctica médica y formativa por medio de un trabajo colaborativo que busque mejorar la calidad de la atención al paciente, integrando la formación de profesionales de la salud con la búsqueda de prácticas clínicas innovadoras.

SISTEMA DE SALUD INNOVADOR CENTRADO EN EL PACIENTE

3

- Implementar modelos para la atención de la salud basados en Institutos de especialidades
- Hacer alianzas estratégicas que apoyen a los modelos de salud, de investigación y de gestión de la calidad
- Incorporar nuevas tecnologías a la práctica médica

3. Creación de centros de excelencia

Crear centros de excelencia en cardiología, neurología y oncología, logrando la especialización en tratamientos de alto impacto y consolidando al centro médico como un lugar de referencia en México y Latinoamérica.

4. Calidad y calidez de la atención y experiencia del paciente

Consolidar la cultura de calidad y seguridad dentro de las instituciones de TecSalud, a través de la alineación de estándares nacionales e internacionales.

Definir y poner en práctica la estrategia de servicio al paciente y sus familiares para mejorar su experiencia en cuanto a calidad y calidez en los centros médicos-académicos.



Desde su fundación en 2002, la Universidad Tecmilenio ha tenido el propósito de brindar educación de calidad a un mayor número de mexicanos, con un enfoque distintivo en ofrecer una formación basada en el desarrollo de competencias personales y profesionales que contribuyan a la empleabilidad de sus egresados.

En el año 2013, la Universidad Tecmilenio lanzó un *nuevo modelo de universidad*, lo que refrendó su naturaleza innovadora, con un enfoque único en el mundo. Este nuevo modelo se basa en un ecosistema en el que se conjuntan la flexibilidad de sus planes de estudio, el aprendizaje vivencial y el brindar herramientas para incrementar los niveles de bienestar y felicidad de los miembros de su comunidad. Este último rasgo, está basado en la psicología positiva, y apoyado por el Instituto de Ciencias de la Felicidad.



Visión de la Universidad Tecnológico de Milenio

VISIÓN

Formamos personas con propósito de vida y las competencias para alcanzarlo.

DIFERENCIADORES

1. Experiencia educativa a la medida de los alumnos
2. Aprender haciendo
3. El mejor lugar para estudiar y prepararte para ser feliz

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

1. **Nuevo modelo de universidad**
Formar estudiantes y egresados que se distingan por la claridad de su propósito de vida y por sus competencias para responder a los retos del mundo laboral.
2. **Universidad Tecmilenio Adultos**
Ofertar programas académicos y certificados que brinden competencias en cualquier etapa de la vida.
3. **Instituto de Ciencias de la Felicidad**
Impulsar la visión de formar personas con propósito de vida, así como promover el bienestar a través de la investigación científica, enseñanza y prácticas basadas en la evidencia, sustentadas en la ciencia de la psicología positiva.

MODELO DE BIENESTAR Y FELICIDAD

El modelo de bienestar y felicidad de la Universidad Tecmilenio impacta a toda su comunidad a través de herramientas que cuentan con base científica basada en los principios de la psicología positiva. Para la Universidad Tecmilenio, bienestar es sentirse bien, estar satisfecho y tener una vida con propósito.

Este modelo se compone de siete elementos: los cinco pilares del modelo PERMA de Martin Seligman, y dos que se agregan de forma explícita: *Wellness* (bienestar físico) y *Mindfulness* (atención plena). Con este modelo, hemos iniciado la presencia transversal e intencionada en actividades académicas, actividades extra-académicas, espacios de infraestructura y el trabajo de los profesores a fin de desarrollar en los estudiantes el dominio de cada uno de dichos componentes del modelo.

MODELO DE BIENESTAR Y FELICIDAD

ATENCIÓN PLENA

Poner atención, concentrarse y estar plenamente presentes en el momento.

BIENESTAR FÍSICO

Alimentarse bien.
Realizar actividad física.
Descansar.

LOGRO

Establecer y alcanzar metas.
Obtener éxito en algún ámbito.

FORTALEZAS DE CARÁCTER



SIGNIFICADO

Sentir que la vida tiene propósito y vale la pena.
Ser parte de proyectos que van más allá de nosotros mismos.

POSITIVIDAD

Sentir emociones positivas y gozo.
Tener una actitud optimista.

INVOLUCRAMIENTO

Tener experiencias de fluidez (*flow*):
Concentrarse completamente en una actividad.
Enfrentar retos.
Emplear nuestras habilidades.
Sentir entusiasmo e interés.

RELACIONES POSITIVAS

Tener buenas relaciones con los demás.
Contar con una red de apoyo.
Sentirse querido y valorado.

06

Organización



48

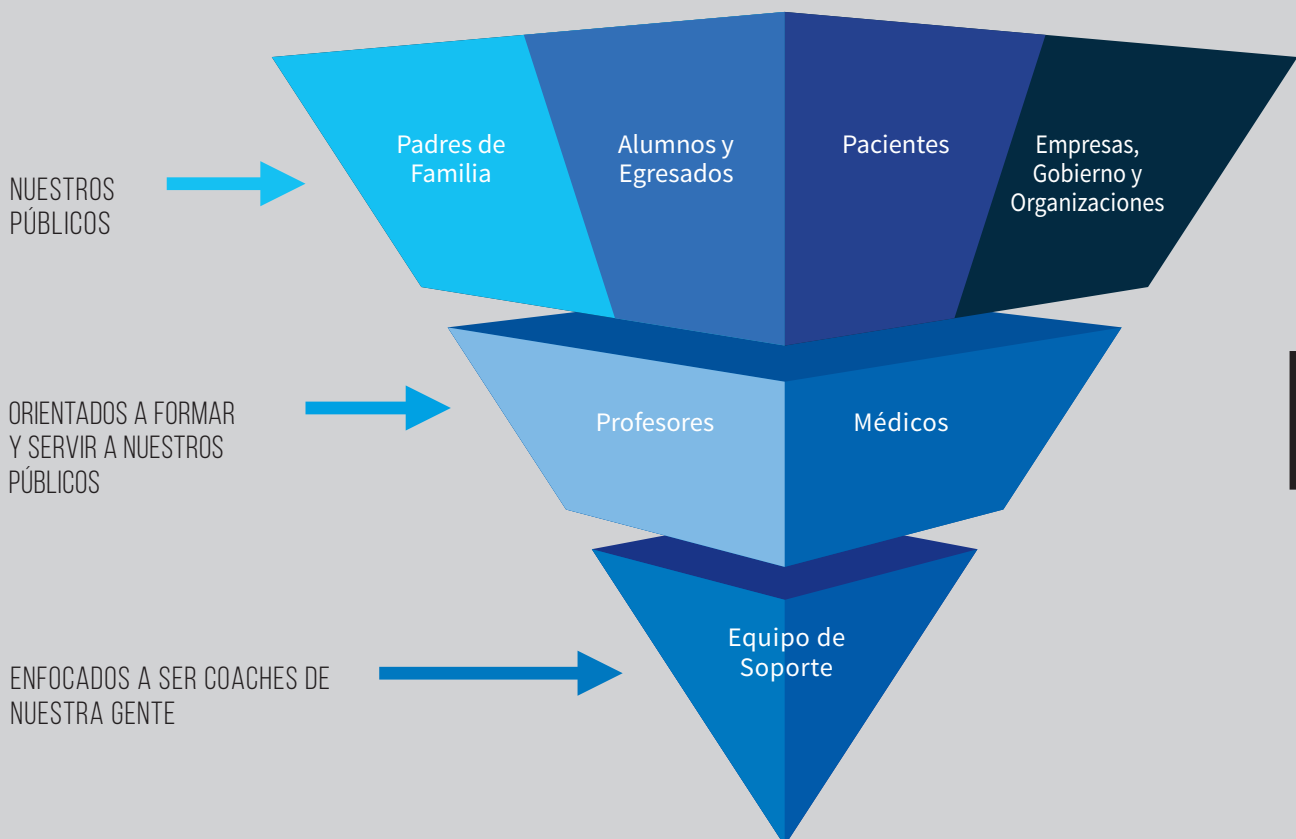
Para una verdadera transformación no basta con alinear la visión, también es importante alinear la organización y la cultura. En este contexto, un buen diseño organizacional soporta la estrategia de una institución. Es decir, la estructura organizacional debe enfocar y reflejar las prioridades y la estrategia de la institución.

En el 2012, al iniciar la transformación del Tecnológico de Monterrey se decidió también evolucionar hacia una institución alineada a procesos y enfocada a los públicos que servimos. Para esto nos dimos a la tarea de primero identificar a nuestros públicos y el valor que les proveemos, segundo, generar el mapa de procesos de la institución mismo que es una representación de nuestra estrategia y tercero, definir un plan de rediseño de procesos dando **prioridad a los procesos de valor: aquellos relacionados con las funciones académicas y de investigación.**

FILOSOFÍA DE SERVICIO

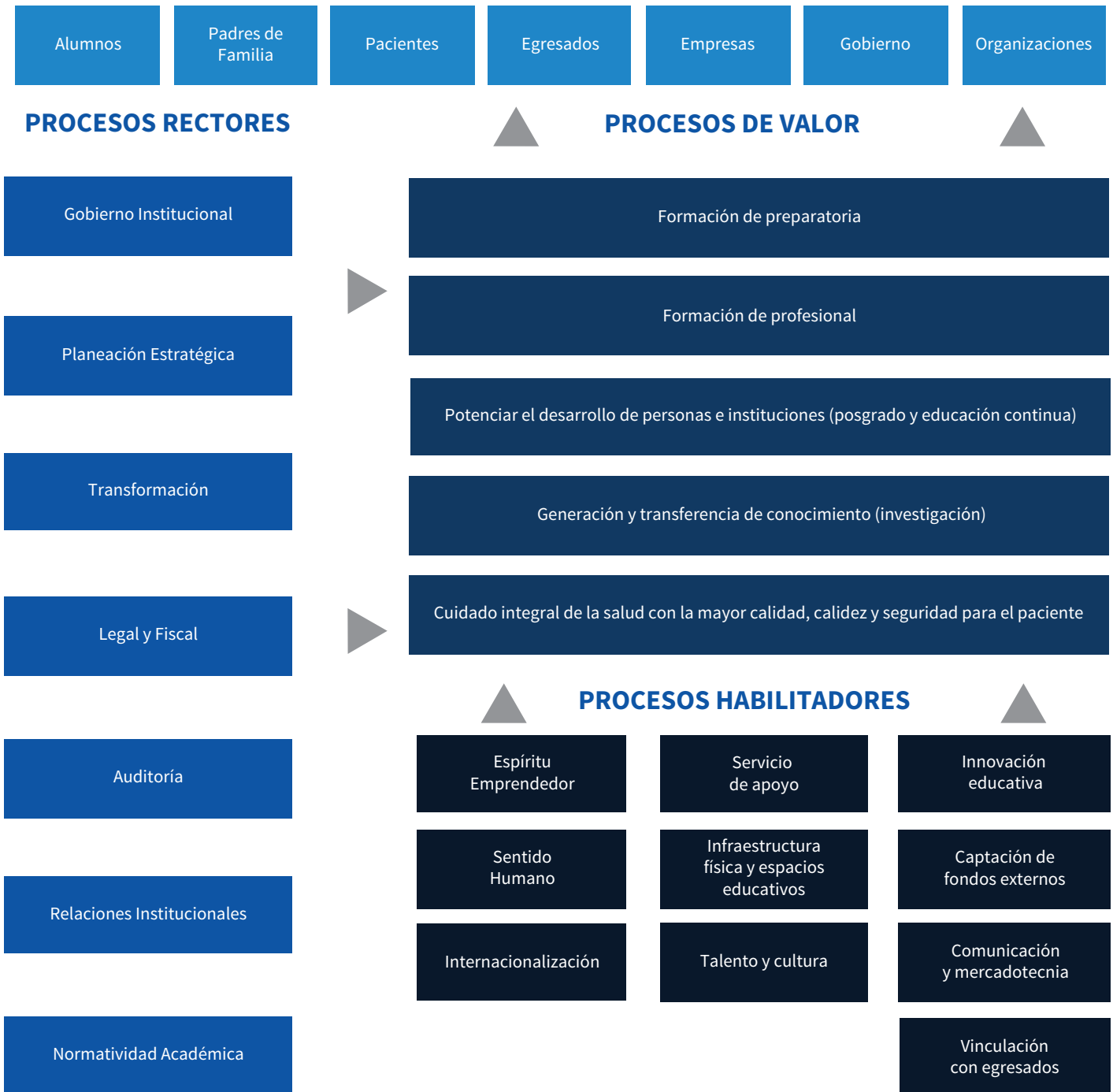
Es importante que en todo momento nos enfoquemos a servir a nuestros públicos y siempre buscar cómo añadirles más valor, por tal razón nuestra cultura de servicio se refleja en nuestra filosofía de pirámide invertida.

Así mismo, es fundamental reconocer que los binomios profesor-alumno y médico-paciente es donde se genera el mayor valor para nuestros públicos.



Como se menciona anteriormente, un mapa de procesos es una representación amplia de la estrategia y nos ayuda a enfocarnos a los públicos a los que servimos.

MAPA CORRESPONDIENTE A LOS PROCESOS DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY



Los procesos de valor son aquellos que convierten entradas en salidas de mayor valor para los públicos a quienes servimos. Son procesos claves directamente ligados a los servicios que presta la institución.

Los procesos habilitadores soportan más de uno de los procesos, típicamente al proveer entradas indirectas. Sin estos procesos, los procesos de valor no serían posibles.

Los procesos rectores dirigen o dan lineamientos y establecen políticas. Igualmente, proporcionan límites al resto de los procesos.

PLAN DE REDISEÑO DE PROCESOS

La evolución hacia una institución alineada a procesos implica varios años de trabajo, los cuales hemos organizado de la siguiente forma:

1. Fase I (finales del 2012-2014). Preparación de la institución y rediseño e implementación de los procesos de:

- Potenciar el desarrollo de personas e instituciones
- Espíritu emprendedor
- Desarrollo integral de soluciones de aprendizaje, que contempla la fábrica de cursos incluida dentro del proceso de Innovación educativa
- Centro de Servicios de Apoyo (CSA), que contempla los servicios compartidos dentro del proceso de servicios de apoyo
- Talento y Cultura

2. Fase II (2014-2016). Finalizar el proceso de potenciar el desarrollo de personas e instituciones. Rediseño e implementación de los procesos de:

- Formación de profesional
- Formación de preparatoria
- Generación y transferencia de conocimiento

3. Fase III (2017-2018). Rediseño e implementación de los otros procesos (por definir) y continuar evolucionando y madurando los procesos, asegurando la integración y conexión entre los mismos

METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS

MOVILIZACIÓN

DIAGNÓSTICO

REDISEÑO

IMPLEMENTACIÓN

Contamos con una metodología estandarizada para llevar a cabo los proyectos e iniciativas de rediseño de procesos. Esta metodología consiste en reconocer de principio a fin los procesos dentro de la organización, rediseñarlos eliminando las actividades que no agregan valor y enfocarlos al público al que sirven (Hammer & Company).

Adicionalmente nos ayuda a alcanzar la alineación a procesos de una manera eficiente, ordenada y exitosa, marcando el camino a seguir mediante las siguientes fases:

52

MOVILIZACIÓN:

Comunicar el proceso a diseñar, conformar el equipo de expertos, definir el mapa de procesos, identificar subprocesos y definir indicadores.

DIAGNÓSTICO:

Documentar la situación actual, analizar las necesidades de los públicos a los que servimos, concluir con las problemáticas y oportunidades del proceso e iniciar la búsqueda de mejores prácticas.

REDISEÑO:

Identificar brechas entre la situación actual y futura, desarrollar la propuesta del nuevo diseño del proceso y elaborar plan de acción.

IMPLEMENTACIÓN:

Ejecutar plan de acción, comunicación y entrenamiento del nuevo proceso.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A finales del 2013, como resultado de la fase I de alineación a procesos, la estructura del Tecnológico de Monterrey evolucionó con la finalidad de dar mayor relevancia, reconocer e incentivar las funciones académicas y de investigación.

Así como lo hacen muchas universidades de prestigio y alineados por nuestra visión, enfocamos la organización en tres grupos de funciones: académicas y de investigación, gestión y apoyo, y relaciones y desarrollo.

FUNCIONES PRINCIPALES DE UNA UNIVERSIDAD DE PRESTIGIO



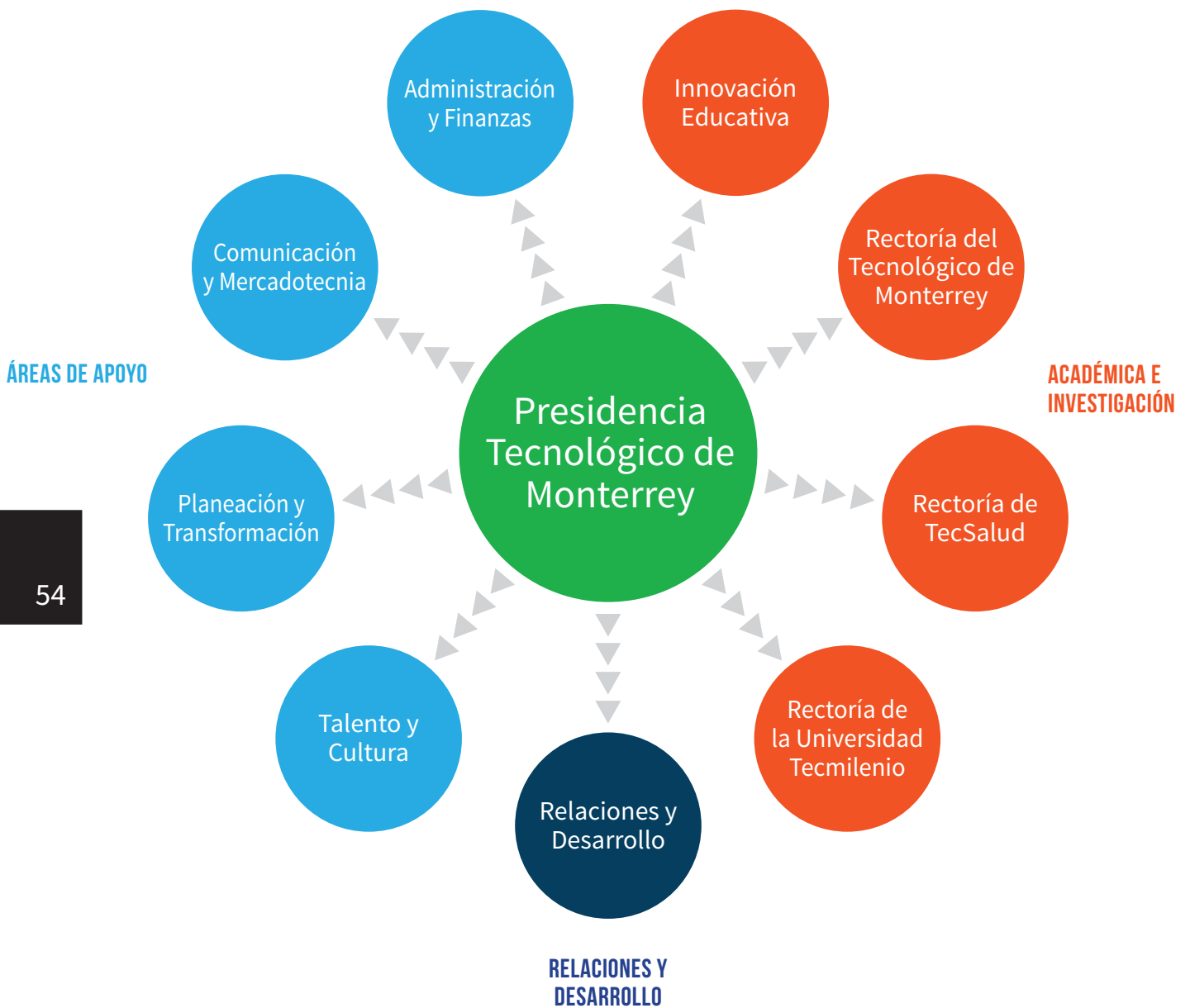
ACADÉMICA E
INVESTIGACIÓN

ÁREAS DE
APOYO

RELACIONES
Y DESARROLLO

Esta nueva estructura permite enfocar los procesos de gestión y apoyo a servir a las áreas académicas y de investigación.

Las funciones de relaciones y desarrollo tienen un enfoque en relaciones externas, vinculación con nuestros exalumnos y generación de fondos para hacer realidad nuestra visión.



Dentro de la Rectoría del Tecnológico de Monterrey se crearon las vicerrectorías de procesos de valor a nivel nacional: preparatoria, profesional e investigación, posgrados y educación continua, responsables del diseño y la calidad educativa. Las rectorías de zonas se enfocan principalmente a la atracción y vivencia de los alumnos y las relaciones con la comunidad. También se crearon la Vicerrectoría de Normatividad Académica y la Vicerrectoría de Programas en Línea.



“

¿QUÉ DETERMINA EL
ÉXITO? EN LOS SIGUIENTES
12 MESES: EJECUCIÓN.
EN LOS SIGUIENTES
2 AÑOS: ESTRATEGIA.
EN LOS SIGUIENTES 5
AÑOS: COMPETENCIAS
Y PLATAFORMAS
ORGANIZACIONALES.
DESPUÉS DE ESO: VALORES.

Gary Hamel

”

07

Cultura

El activo más grande de una institución es su cultura. La cultura es un intangible que se nutre y fortalece día a día a través de la vivencia de nuestros principios y valores, plasmados en acciones, comportamientos, conexiones, decisiones y creencias.

La esencia de la institución es una cultura duradera, la cual es fundamental para lograr exitosamente los objetivos y sueños de largo plazo.

VIVIR NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES

Nuestros cinco valores son un reflejo del ADN de los miembros de la comunidad del Tecnológico de Monterrey que mucho tiempo nos han caracterizado y representado. En el 2012 los identificamos y definimos de manera formal.

Cada profesor y colaborador debe ser un vivo ejemplo de nuestros valores. Para esto es necesario celebrarlos y reconocerlos.

Nuestros valores y las conductas que los reflejan son:

INNOVACIÓN:



Generamos ideas y las hacemos realidad, rompemos paradigmas, asumimos riesgos y aprendemos de nuestros errores.

- Creamos oportunidades y estamos dispuestos a romper paradigmas
- Somos emprendedores, generamos ideas, las hacemos realidad y asumimos los riesgos necesarios
- Apoyamos a las personas que generan cambios, que aprenden de sus errores y hacen que las cosas sucedan

VISIÓN GLOBAL:



Vivimos en una cultura global y fomentamos la diversidad.

- Somos ciudadanos con una cultura global
- Competimos globalmente y nos actualizamos para ir a la vanguardia
- Fomentamos la diversidad y el aprecio por otras culturas

TRABAJO EN EQUIPO:



Fomentamos el trabajo colaborativo y buscamos el éxito colectivo por encima del individual.

- Fomentamos y reconocemos el trabajo colaborativo y multidisciplinario
- Eliminamos barreras que nos impiden trabajar en equipo
- Buscamos el éxito colectivo por encima del individual

SENTIDO HUMANO:



Respetamos la dignidad de las personas y somos solidarios.

- Ponemos siempre en primer lugar a las personas
- Cuidamos y respetamos la integridad y la dignidad de las personas y somos solidarios
- Participamos solidariamente en la solución de los problemas del país y de las comunidades más desprotegidas

INTEGRIDAD:



Nos comportamos de manera ética, somos honestos, austeros y congruentes.

- Manejamos en forma austera y honesta los recursos de la Institución
- Expresamos libremente nuestras ideas y denunciemos las conductas no éticas
- Somos congruentes y nos conducimos con la verdad

08

Sitio del Plan Estratégico

Te invitamos a que visites y participes en el sitio del Plan Estratégico 2020 del Tecnológico de Monterrey.

60

www.itesm.mx/planestrategico2020



En él encontrarás las últimas actualizaciones de este documento, noticias de las iniciativas estratégicas, métodos de comunicación y participación y definición de conceptos.

09

Agradecimientos

Agradecemos a profesores, alumnos, exalumnos y directivos de la institución por sus aportaciones al presente documento.

Así mismo reconocemos el apoyo incondicional de los integrantes de consejos y comités en actividades de gobierno institucional. Como se menciona anteriormente, ellos son líderes comprometidos con su comunidad y con la educación, y representan una fuerza invaluable para nuestra institución.

CONSEJO DIRECTIVO

- José Antonio Fernández Carbajal (Presidente)
- Alfonso Garza Garza
- Alfonso González Migoya
- Armando Garza Sada
- Blanca Treviño de Vega
- Eduardo Garza T. Fernández
- Enrique Zambrano Benítez
- Eugenio Clariond Reyes Retana
- Eugenio Garza Herrera
- Eva Garza Lagüera Gonda
- Mariana Garza Lagüera Gonda
- Miguel Schwarz Marx
- Ricardo Guajardo Touché
- Ricardo Saldivar Escajadillo
- Roberto Villarreal Maíz
- Rogelio Zambrano Lozano
- Salvador Alva Gómez
- Tomás Milmo Santos
- Juan Pablo Murra Lascurain (Secretario)

CONSEJO ACADÉMICO Y DE INVESTIGACIÓN

- Eduardo Garza T. Fernández (Presidente)
- Antonio Zárate Negrón
- Ángel Cabrera Izquierdo
- Armando Garza Sada
- Carlos Salazar Lomelín
- Carmen Junco González
- Javier Fernández Carbajal
- Mariana Garza Lagüera Gonda
- Rogelio de los Santos Calderón
- Rogelio Zambrano Lozano
- Salvador Alva Gómez
- David Alejandro Garza Salazar (Consejero y Secretario)

CONSEJO DE LA UNIVERSIDAD TECMILENO

- Miguel Schwarz Marx (Presidente)
- Arturo Lozano Cerda
- Blanca Treviño de Vega
- César Montemayor Zambrano
- Eduardo Padilla Silva
- Federico Terrazas Torres
- Héctor Francisco Nájera Lozano
- Mauricio Doehner
- Roland Loehner Niebuhr
- Salvador Alva Gómez
- Héctor Escamilla Santana
(Consejero y Secretario)

CONSEJO TECSALUD

- Tomás Milmo Santos (Presidente)
- Bernardo Garza de la Fuente
- Eugenio Clariond Reyes Retana
- Federico Reyes García
- Ian Armstrong Zambrano
- José Coppel Luken
- Salvador Alva Gómez
- Guillermo Torre Amione
(Consejero y Secretario)

COMITÉ DE GOBIERNO INSTITUCIONAL

- José Antonio Fernández Carbajal
(Presidente)
- Alfonso Garza Garza
- Eugenio Garza Herrera
- Enrique Zambrano Benítez
- Juan Pablo Murra Lascurain
(Secretario)

COMITÉ DE TALENTO Y CULTURA

- Ricardo Saldivar Escajadillo
(Presidente)
- Alejandro Kipper Lezama
- Eduardo de la Garza Zamarrón
- Fernando Pardo Ramírez
- Pedro Sepúlveda Salinas
- Salvador Alva Gómez
- Hernán García González (Secretario)

COMITÉ DE AUDITORÍA

- Alfonso González Migoya (Presidente)
- Francisco Zambrano Rodríguez
- Jorge Elizundia Balcázar
- José González Ornelas
- Luis Lauro González Salinas
- Víctor Manuel Romo Muñoz
- Mauricio Andrés Rizo Vázquez
(Secretario)

COMITÉ DE FINANZAS E INVERSIÓN

- Ricardo Guajardo Touché (Presidente)
- Antonio Elosua González
- Emilio González Lorda
- Javier Astaburuaga
- Lorenzo Barrera Segovia
- Othón Ruiz Montemayor
- Salvador Alva Gómez
- Bruno Zepeda Blouin (Secretario)

COMITÉ DE DESARROLLO

- Eugenio Garza Herrera (Presidente)
- Alberto Santos Boesch
- Marcela Orvañanos de Rovzar
- Salvador Alva Gómez
- Carlos Cruz Limón (Secretario)

CONSEJO DEL INSTITUTO DE EMPRENDIMIENTO EUGENIO GARZA LAGÜERA

- Rogelio De los Santos Calderón (Presidente)
- Alberto Fernández Martínez
- Bárbara Braniff Garza Lagüera
- Carlos Gómez Andonaegui
- David Alejandro Garza Salazar
- Eduardo Graniello Pérez
- Enrique Gómez-Junco Blanq-Cazaux
- Gustavo Felipe Tome Velázquez
- Javier Arroyo Navarro
- José Antonio Fernández Garza Lagüera
- Mauricio Schwarz
- Juan Pablo Murra Lascurain
- Roberto Charvel Rivera
- Rogelio Zambrano Garza
- Salvador Alva Gómez
- Sebastian Garza T Junco
- Daniel Moska Arreola (Secretario)

COMITÉ DE DISTRITO TEC

- Eva Garza Lagüera Gonda
- Bruno Zepeda Blouin
- Fernando Maiz Garza
- Jaime Parada Ávila
- Patricio Garza Garza
- Salvador Alva Gómez
- Víctor Gutiérrez Aladro
- Xavier Toussaint Elosúa
- José Antonio Torre Medina (Secretario)

CONSEJO DE SORTEOS TEC

- Asensio Carrión Martínez
- Horacio Marchand Flores
- Jessica Gama Alvarez
- Jorge Blando Martínez
- Juan Pablo Murra Lascurain
- Patrick Kane Zambrano
- Rodrigo Fernández Martínez
- Oscar Garza Alatorre (Secretario)

COMITÉ DE INVERSIONES FINANCIERAS

- Bruno Zepeda Blouin
- César Montemayor Zambrano
- Javier Fernández Carbajal
- Lorenzo Barrera Segovia
- Héctor Garza Hager (Secretario)

COMITÉ DE INMUEBLES

- Bruno Zepeda Blouin
- Héctor García Chavarri
- Helmut Schmitz
- Marcelo Zambrano Lozano
- Miguel Shwarz Marx
- Patricio Garza Garza
- Silvano Solís Vázquez
- Xavier Toussaint Elosúa

CONSEJO DE LA ESCUELA DE GRADUADOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- Carlos Salazar Lomelín
- Agustín Coppel Luken
- Carlos Rodríguez Pastor
- Fernando González Olivieri
- Gabriela Hernández
- Gustavo Gorobocopatel
- José de Jesús Valdez Simancas
- Luis Rubio Freidberg
- Marcus Baur Neuburger
- Rodrigo Uribe Sáenz
- Herminio Blanco Mendoza
- Stanley Motta

CONSEJO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS, INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

- Antonio Zárate Negrón
- Arturo Molina Gutiérrez
- Eugenio Madero Pinsón
- Francisco Garza Egloff
- Jaime Parada Ávila
- Jesús A. del Álamo
- Jesús M. Sotomayor
- Hugo Bolio Arceo
- Leopoldo Cedillo
- Patricia Villalobos Oliver
- Manuel Zertuche Guerra

CONSEJO DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

- Carmen Junco de la Vega
- Liliana Weinberg Marchevsky
- Julio Ortega C.
- Claudio X. González Guajardo
- Fernando Reimers
- Héctor Rangel Domene
- Armando Estrada
- Bárbara Herrera de Garza
- Margarita Zorrilla Fierro

Agradecemos a los miembros de los consejos locales, especialmente a sus presidentes:

- **AGUASCALIENTES** Óscar Humberto Lomelín Ibarra
- **CENTRAL DE VERACRUZ** Juan Miguel Bueno Ros
- **CHIAPAS** José Luis Mandiola Toticagüena
- **CHIHUAHUA** Alberto Terrazas Seyffert
- **CIUDAD DE MÉXICO** Ernesto Torres Cantú
- **CIUDAD JUÁREZ** Pablo Cuarón Galindo
- **CIUDAD OBREGÓN** José Gerardo Bours Castelo
- **COLIMA** Jorge Martin Michel Corona
- **CUERNAVACA** Ricardo García Albarrán
- **GUADALAJARA** Javier Arroyo Chávez
- **HIDALGO** Roberto Guillermo Arce Arteaga
- **IRAPUATO** Melchor Alfonso Cayón Villanueva
- **LAGUNA** Gerardo de Jesús González Dueñes
- **LEÓN** Mario Orozco Arena
- **MORELIA** Eduardo Ramírez Díaz
- **PUEBLA** Ángel Fernández Carbajal
- **QUERÉTARO** José Berrondo Mir
- **SALTILLO** Juan Carlos López Villarreal Ricardo
- **SAN LUIS POTOSÍ** Gómez Valle
- **SINALOA** Jorge Ritz Habermann
- **SONORA NORTE** Jorge Horacio Mazón Rubio
- **TAMAULIPAS** Felipe Pearl Zorrilla
- **TOLUCA** Carlos Alejandro Monroy Carrillo
- **ZACATECAS** Eduardo López Muñoz

Fuentes de Citas

FRASE	REFERENCIA
<p>“La educación no necesita ser reformada – necesita ser transformada.”</p> <p>-<i>Sir Ken Robinson</i></p>	<p>Sir Ken Robinson. Bring on the learning revolution. De TED talk min. 4:50-5:00 Sitio web:http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution</p>
<p>“En 2027, el 75% de las S&P 500 serán empresas que hoy no existen”</p> <p>-<i>Richard Foster. Yale University</i></p>	<p>Richar Foster, Sarah Kaplan. (2011). En Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them.</p>
<p>“Las universidades necesitan preparar a estudiantes para: trabajar en empresas o funciones que aún no existen, utilizando tecnología que aún no ha sido inventada y resolviendo problemas que aún no los identificamos como tales”</p> <p>-<i>Karl Fisch</i></p>	<p>Karl Fisch . (Febrero, 2007). Did You Know; Shift Happens – Globalization; Information Age. Min. 1:50-2:04 de Sitio web:https://www.youtube.com/watch?v=ljbl-363A2Q</p>
<p>Michael Porter “Estrategia es decidir qué no hacer”</p>	<p>Michael Porter . (1996). What is strategy?. Harvard Business Review, pp. 61-78</p>
<p>¿Qué determina el éxito? En los siguientes 12 meses: la ejecución. En los siguientes 2 años: la estrategia. En los siguientes 5 años: las competencias y plataformas organizacionales.</p> <p>-<i>Gary Hamel</i></p>	<p>Gary Hamel. (Junio, 2013) .Vía Twitter (@profhamel)</p>



Tecnológico
de Monterrey

FORMAMOS LÍDERES
CON ESPÍRITU
EMPRENDEDOR,
SENTIDO HUMANO
Y COMPETITIVOS
INTERNACIONALMENTE.



Tecnológico
de Monterrey