



**ITESM**



---

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

# **Resultado de la Primera Parte del Proceso de Consulta a Consejeros de Asociaciones Civiles**

Monterrey, N.L.; octubre de 1995

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>SECCIÓN I: Marco conceptual para la definición de la visión*</b>	<b>2</b>
<b>SECCIÓN II: Metodología</b>	<b>3</b>
<b>SECCIÓN III: Estadística de Participación</b>	<b>4</b>
<b>SECCIÓN IV: ¿Qué debemos ser?</b>	<b>5</b>
<b>Análisis del Ambiente</b>	<b>6</b>
Oportunidades	6
<b>Definición de Productos</b>	<b>8</b>
Graduados	8
<b>SECCIÓN V: ¿Qué podemos ser?</b>	<b>9</b>
<b>Análisis de Recursos</b>	<b>10</b>
Fuerzas	10
Debilidades	12
<b>SECCIÓN VI: ¿Qué queremos ser?</b>	<b>14</b>
<b>¿A dónde queremos llegar?</b>	<b>15</b>
Desarrollo y Expansión	15
Tipos de campus	18
<b>¿Con qué características?</b>	<b>20</b>
Cultura Organizacional	20
Alumnos del año 2005	21
Maestros del año 2005	22
Consejeros del año 2005	24
<b>SECCIÓN VII: ¿Qué vamos a hacer?</b>	<b>29</b>
<b>Selección de Estrategias</b>	<b>30</b>
<b>SECCIÓN VII: Visión Estratégica</b>	<b>33</b>

<i>SECCIÓN VIII: ¿Cómo lo haremos?</i>	35
<i>Acciones concretas</i>	35
<i>Sección IX: Síntesis esquemática en base al marco conceptual</i>	37

## **Introducción**

Con el fin de establecer la visión del Sistema Tecnológico de Monterrey para el año 2005 y las estrategias mediante las cuales dicha visión se convertirá en realidad, se ha diseñado un amplio proceso de consulta en el que participarán, citados por orden cronológico: miembros de los Consejos de las Asociaciones Civiles, miembros del Consejo EISAC, exalumnos distinguidos, miembros de mesas directivas de exalumnos, profesores y alumnos.

La primera parte de esta consulta comprende el cuestionamiento a los Consejeros de las Asociaciones Civiles que forman parte del Sistema Tecnológico de Monterrey. Este cuestionamiento se efectuó en sesiones simultáneas en los diversos campus del sistema que cuentan con una asociación civil, y constó de dos partes: una encuesta y una discusión participativa para obtener consenso en ciertas preguntas.

El presente documento, está dividido en nueve secciones. La primera muestra el marco conceptual en el que se fundamenta esta parte del proceso de consulta. La segunda división explica la metodología seguida para sintetizar la información recabada en las sesiones de consulta. La sección tres indica las estadísticas de participación en esta consulta. Las secciones cuatro a ocho contienen los resultados de cada pregunta efectuada. Dichos resultados se encuentran ubicados dentro del elemento correspondiente al marco conceptual. Al inicio de estas últimas secciones aparece una síntesis de los resultados. En la división nueve se recopilan todos los resultados, con el fin de contar con un panorama global de esta consulta.

Este proyecto de consulta se desarrolla en el Centro de Estudios Estratégicos en el área de Efectividad Institucional.

## SECCIÓN I: Marco conceptual para la definición de la visión\*

En vías de establecer:

- La visión del Tecnológico de Monterrey para el año 2005
- La planeación estratégica para los próximos diez años

se ha diseñado una guía de cuestionamientos que lleven a responder las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué debemos ser?
- ¿Qué podemos ser?
- ¿Qué queremos ser?

De acuerdo a las respuestas a estas interrogantes, se contestará a nuevas preguntas:

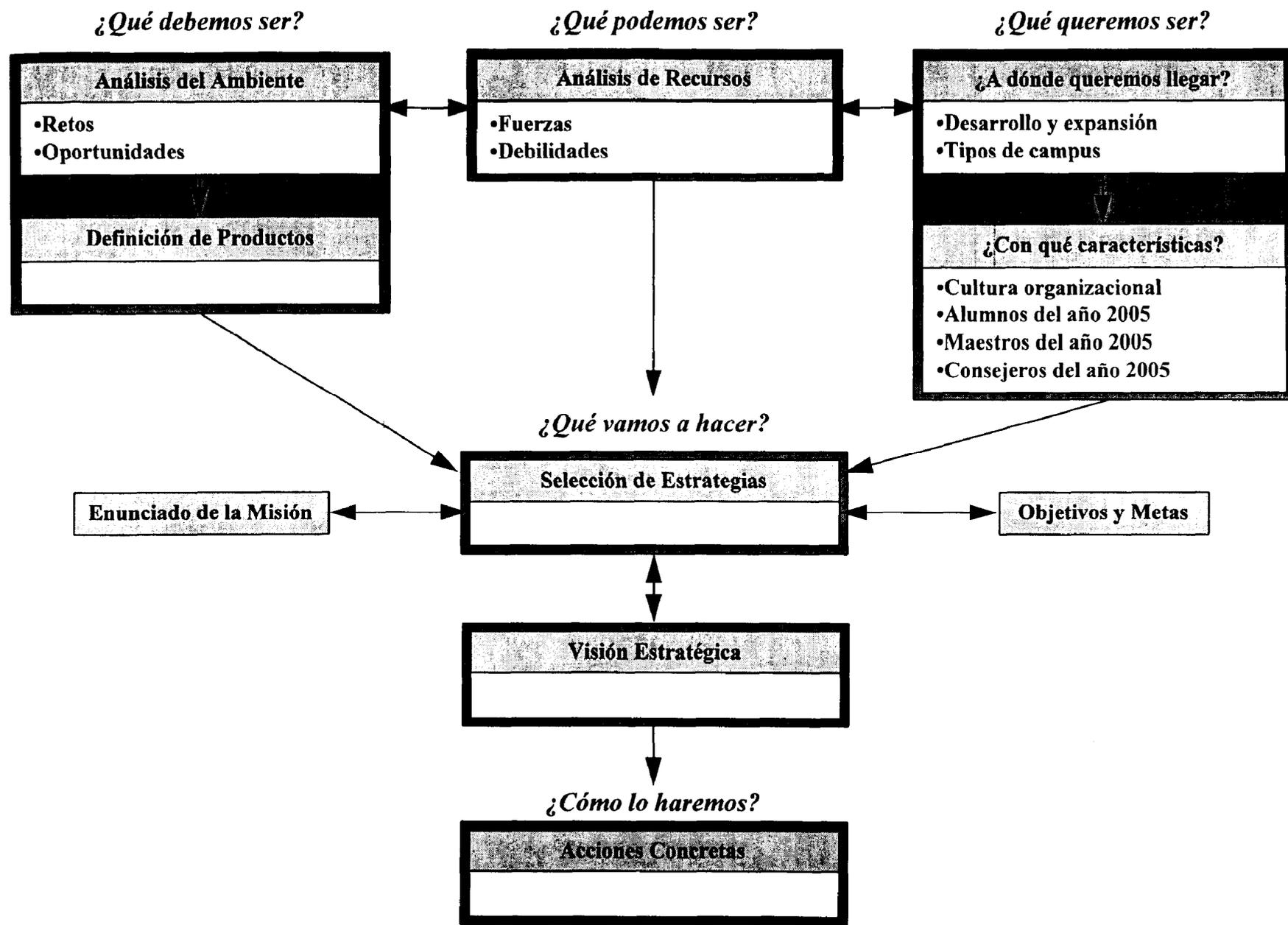
- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Cómo lo haremos?

Como ya se expresó, cada pregunta básica requiere de una exploración que precisa responder a un conjunto de planteamientos que se muestran como títulos de las diferentes casillas.

A lo largo del documento se presentarán tres tipos de ideas:

1. En **letra normal** se muestran ideas en las que se obtuvo consenso, es decir, aquellas cuya votación global es mayor o igual al 50%.
2. En *letra itálica* se muestran ideas en las que no se obtuvo consenso, es decir, aquellas que representan ideas con votaciones menores al 50%.
3. En **letra negrita** se muestran ideas inferidas del conjunto total de las aportaciones generadas por los consejeros.

\* Basado en Wilson, Ian; Realizing the Power of Strategic Management, octubre, 1992.



## **SECCIÓN II: Metodología**

Para obtener una síntesis de la información producida en la Primera Parte del Proceso de Consulta a Consejeros de Asociaciones Civiles, se utilizó la técnica de grupos de afinidad, que consiste en reunir ideas cuyo mensaje central es el mismo o muy similar.

Como primer paso se consideraron las ideas mencionadas por los consejeros en esta parte del proceso. De ellas, todas las semejantes en contenido se integraron en una idea central que reflejara una misma orientación. En ocasiones hubo que dividir algunas de las ideas mencionadas porque incluían más de una idea central.

Como segundo paso se agruparon las ideas centrales que apuntaban hacia un mismo objetivo, con el fin de establecer categorías. Así, cada categoría engloba un número de ideas centrales afines, y cada idea central es, a su vez, el producto de una o varias aportaciones de los consejeros.

Por último, se contabilizaron las ideas mencionadas, en donde por cada aportación de los consejeros se agregó un voto a la idea central adecuada y otro a la categoría correspondiente.

En algunos casos, cuando la idea mencionada apuntaba a diferentes ideas centrales de una misma categoría, se aumentó un voto en cada una de las ideas centrales y un solo voto en la categoría.

### SECCIÓN III: Estadística de Participación

Consejeros participantes: 141

Sesiones: 21

Campus participantes:

<b>Zona Norte</b>	<b>Zona Centro</b>
Campus Laguna	Campus San Luis Potosí
Campus Tampico	Campus Querétaro
Campus Cd. Juárez	Campus Irapuato
Campus Zacatecas	Campus Hidalgo
Campus Chihuahua	Campus León
Campus Saltillo	Campus Toluca
<b>Zona Pacífico</b>	<b>Zona Sur</b>
Campus Colima	Campus Veracruz
Campus Mazatlán	Campus Morelos
Campus Sonora	Campus Chiapas
Campus Sinaloa	
Campus Guadalajara	
Campus Obregón	

## SECCIÓN IV: ¿Qué debemos ser?

Análisis del Ambiente
<b>RETOS *</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El desarrollo social, económico y político del país</li><li>• La necesidad de una mejora constante de la competitividad</li><li>• La necesidad de una educación integral</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La globalización</i></li><li>• <i>La redefinición del sistema educativo en México</i></li><li>• <i>La utilización de la infraestructura de comunicación electrónica con que cuenta el Tecnológico</i></li></ul>
Definición de Productos
<b>GRADUADOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Líderes y/o emprendedores con gran compromiso hacia el desarrollo del país y con capacidad de fungir como agentes de cambio</li><li>• <i>Competitivos y competentes en su área de especialidad a nivel internacional</i></li><li>• <i>Poseedores de actitudes y habilidades positivas</i></li><li>• <i>Con comportamiento ético</i></li></ul>
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO *</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Investigación y desarrollo tecnológico que impulse el progreso del país</b></li></ul>

\* Proposiciones inferidas de las estrategias y del perfil de los graduados.

## Análisis del Ambiente

### ➤ Oportunidades

Tomando en cuenta lo que el Tecnológico de Monterrey es hoy, ¿cuáles son las oportunidades que usted piensa se le presentarán al Tecnológico de Monterrey en los próximos diez años y que deberá aprovechar?

Análisis del Ambiente OPORTUNIDADES	
• La globalización	14%*
• La redefinición del sistema educativo en México	13%*
• La utilización de la infraestructura de comunicación electrónica con que cuenta el Tecnológico	11%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

Categorías	Porcentaje de Consejeros	Porcentaje por Categoría
<b>La globalización</b>	14%	
¿Cómo aprovechar esta oportunidad?		
• Educar a extranjeros		80%
• Elevar la calidad del instituto a nivel internacional		80%
• Intercambiar métodos pedagógicos, académicos y tecnológicos con otras universidades		15%
• Incrementar el SEIS a Sudamérica		5%
<b>La redefinición del sistema educativo en México</b>	13%	
¿Cómo aprovechar esta oportunidad?		
• Establecer escuelas técnicas o de nivel medio, ya que se requieren técnicos de calidad y responsables, que cumplan con los servicios que no están satisfechos		26%
• Crear carreras y actividades con enfoque a las áreas del sector primario (agricultura, ganadería, tecnología de alimentos, silvicultura, fruticultura y acuicultura), el turismo, el comercio internacional, la industria maquiladora y las relacionadas con servicios públicos		26%
• Dar una educación con formación, educación auténtica y actualizada con valores		16%
• Dar educación para adultos		5%
• Crear programas de asesoría y extensión		5%

<b>La utilización de la infraestructura de comunicación electrónica con que cuenta el Tecnológico</b>	<b>11%</b>	
¿Cómo aprovechar esta oportunidad?		
• Usar la infraestructura de comunicación electrónica como ventaja competitiva en educación		100%
• Obtener información valiosa para fines educativos		6%
• Ser un centro de información a nivel nacional, tanto del sector gubernamental como de la iniciativa privada		6%
<b>Enfrentar los retos sociales, económicos y políticos que presenta el país</b>	<b>11%</b>	
¿Cómo aprovechar esta oportunidad?		
• Producir líderes y emprendedores que actúen como agentes de cambio		81%
• Que los egresados participen activamente en el desarrollo de la democracia del país		13%
<b>Enfrentar el reto que presenta la falta de desarrollo tecnológico, científico, social y cultural del país</b>	<b>6%</b>	
¿Cómo aprovechar esta oportunidad?		
• Ser pieza clave de la investigación y el desarrollo tecnológico, y aplicarlo en la práctica nacional		100%
• Crear centros de investigación para realizar proyectos de visión para entidades federativas, Gobierno, empresas y sociedad		44%
• Tener presencia en proyectos culturales		11%
• Crear Centros de Estudios Estratégicos		11%

**Definición de Productos**

➤ **Graduados**

¿Cómo describiría a los graduados del Tecnológico de Monterrey en el año 2005?

<b>Definición de Productos GRADUADOS</b>	
• Líderes y/o emprendedores con gran compromiso hacia el desarrollo del país y con capacidad de fungir como agentes de cambio	70%*
• Competitivos y competentes en su área de especialidad a nivel internacional	41%*
• Poseedores de actitudes y habilidades positivas	36%*
• Con comportamiento ético	28%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de consejeros</b>
Líderes y/o emprendedores con gran compromiso hacia el desarrollo del país y con capacidad de fungir como agentes de cambio	70%
Competitivos y competentes en su área de especialidad a nivel internacional	41%
Poseedores de actitudes y habilidades positivas	36%
Con comportamiento ético	28%
Con una formación integral que incluya el dominio de una lengua extranjera	16%
Con amplio dominio de la tecnología de Información	8%
Comprometidos con el ITESM	3%

## SECCIÓN V: ¿Qué podemos ser?

**Análisis de Recursos**

**FUERZAS**

- Proceso organizacional eficiente
- Buenos recursos para la educación
- *Una misión y una cultura organizacional bien definidas*
- *Actuación de sus graduados*

**DEBILIDADES**

- *Alto costo*
- *Poco compromiso del ITESM con la sociedad*
- *Imagen elitista*
- *Falta de flexibilidad en la operación del sistema*

## Análisis de Recursos

### ➤ Fuerzas

¿Cuáles factores, dentro de los que han sido la base del éxito del Instituto debemos conservar y reforzar?

Análisis de Recursos FUERZAS	
• Proceso organizacional eficiente	77%*
• Buenos recursos para la educación	51%*
• <i>Una misión y una cultura organizacional bien definidas</i>	32%*
• <i>Actuación de sus graduados</i>	28%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

Categorías	Porcentaje de Consejeros	Porcentaje por Categoría
<b>Un proceso organizacional muy eficiente</b>	<b>77%</b>	
• Excelencia académica		59%
• Utilización de tecnología de punta		28%
• Mejora continua		22%
• Disciplina y orden		21%
• Apertura a escuchar		16%
• Logro de objetivos		14%
• Disposición al cambio		13%
• Liderazgo creativo		9%
• Promoción de valores		7%
• Innovación		6%
• Fomento del deporte, la cultura y las actividades extracurriculares		6%
• Compromiso de todos los integrantes		4%
<b>Buenos recursos para la educación</b>	<b>51%</b>	
• Estándares de desempeño y de autoevaluación		36%
• Instalaciones y equipos		31%
• Planes de estudio		31%
• Maestros con grados académicos		29%
• Directivos y maestros capacitados		25%
• Vinculación con el sector privado		19%
• Alumnos		8%
• Centros de competitividad		7%
• Estructura para investigar		1%

<b>Una misión y una cultura organizacional bien definidas</b>	<b>32%</b>	
• Espíritu de grupo		27%
• Cultura del esfuerzo y el trabajo		22%
• Compromiso con el desarrollo del país		20%
• Misión, visión y planeación continua		11%
• Libertad, justicia, respeto y paz institucional		11%
• Integridad y honestidad		7%
• Educación apolítica		7%
• Reglamento académico		4%
• Educación laica		4%
<b>Actuación de sus graduados</b>	<b>28%</b>	
• Líderes de la sociedad		63%
• Emprendedores (conciencia empresarial)		60%
• Preparados académicamente		13%
• Profesionalismo (los mejores profesionistas)		10%
• Ex-alumnos exitosos en la sociedad		8%
• Capacidad para trabajar bajo presión		3%
• Deseo de superación		3%
<b>Proyección e imagen</b>	<b>18%</b>	
• Tiene imagen		60%
• Es prestigiada		24%
• Posee presencia y proyección a lo largo de todo el país		16%

➤ **Debilidades**

¿Cuáles son las principales debilidades del Tecnológico de Monterrey?

<b>Análisis de Recursos DEBILIDADES</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	
• <i>Alto costo</i>	26%*
• <i>Poco compromiso del ITESM con la sociedad</i>	25%*
• <i>Imagen elitista</i>	22%*
• <i>Falta de flexibilidad en la operación del sistema</i>	20%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>	<b>Porcentaje por Categoría</b>
<b>Alto Costo</b>	<b>26%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo elevado</li> <li>• No hay mezcla de estratos sociales (medio y bajo) debido a los pocos recursos a pesar de que las personas sean muy valiosas</li> </ul>		95% 8%
<b>Poco compromiso del ITESM con la sociedad</b>	<b>25%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta participación y compromiso a nivel nacional en lo comunitario</li> <li>• Falta compromiso con el país</li> <li>• Falta participación a nivel nacional en política</li> <li>• Falta que el trabajo de alumnos se integre con la comunidad</li> <li>• Programas y carreras no acordes a la realidad del país</li> </ul>		57% 57% 46% 11% 6%
<b>Imagen elitista</b>	<b>22%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen elitista</li> <li>• Sobrevaluación de la imagen</li> <li>• Programas con imagen pero sin forma ni fondo</li> </ul>		81% 23% 3%
<b>Falta de flexibilidad en la operación del sistema</b>	<b>20%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca autocrítica</li> <li>• Decisiones centralizadas en la operación del campus</li> <li>• Marcadas diferencias entre campus</li> <li>• Infraestructura (instalaciones básicas) menor a la expectativa</li> <li>• Falta consolidación como sistema</li> <li>• No haber creado centros de desarrollo e investigación en los diferentes campus</li> <li>• Falta de laboratorios</li> </ul>		54% 50% 21% 11% 4% 4% 4%

<b>Falta de educación humanística</b>	<b>15%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso ambiente cultural-humanístico (deshumanización)</li> <li>• Faltan carreras de humanidades</li> </ul>		95%
		67%
<b>Profesores no comprometidos con la misión</b>	<b>12%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores con poco interés por infundir valores morales y éticos</li> <li>• Se tiene un bajo porcentaje de profesores que conocen la práctica de lo que enseñan</li> <li>• Profesores no identificados con el Tec</li> <li>• Falta de valores y ética en los jóvenes</li> <li>• Capacitación de maestros dentro del mismo sistema</li> </ul>		47%
		24%
		12%
		12%
		6%
<b>Egresados con poca experiencia práctica y poca humildad</b>	<b>9%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos con poca capacidad de trabajo y humildad, entrenados como directores</li> <li>• Graduados con mucho conocimiento teórico y poco práctico</li> </ul>		69%
		31%
<b>Falta de relación y compromiso de los ex-a-tec's con su Alma Mater</b>	<b>5%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación continua con los egresados poco explotada</li> <li>• Falta de espíritu de pertenencia con su <i>Alma Mater</i></li> </ul>		57%
		43%
<b>Planeación</b>	<b>4%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visión y planeación estructurada</li> </ul>		100%

## SECCIÓN VI: ¿Qué queremos ser?

¿A dónde queremos llegar?
<b>DESARROLLO Y EXPANSION</b>
• Establecer más campus en el país SI 66% NO 34%
• Establecer campus fuera del país SI 42% NO 58%
• <i>Incrementar la educación a distancia (vía satélite, educación continua)</i>
• <i>Abrir centros de educación ligados a los campus actuales</i>
• <i>Fundar nuevos centros de investigación independientes</i>
• Elevar la población estudiantil a 120,000 alumnos para el año 2005
<b>TIPOS DE CAMPUS</b>
• Establecer diferencias entre los campus SI 62% NO 38%

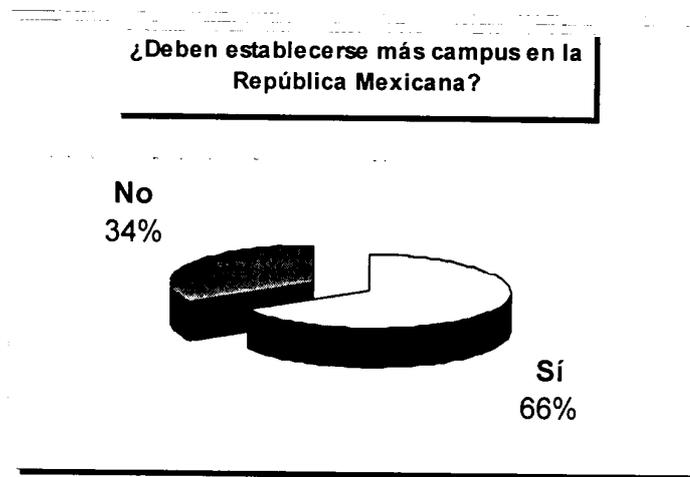
  

¿Con qué características?
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
• Honestidad, honradez
• Búsqueda de la calidad y la excelencia
• Liderazgo
• Compromiso con la sociedad
• <i>Creatividad</i>
<b>ALUMNOS DEL AÑO 2005</b>
• Gran compromiso de los alumnos con el desarrollo del país y de fungir como agente de cambio
• <i>Que posean actitudes y habilidades positivas</i>
• <i>Con comportamiento ético</i>
• <i>Competitivos y competentes en su área de especialidad</i>
• <i>Con inquietud intelectual, comprometidos con su función de estudiantes y con instituto</i>
<b>MAESTROS DEL AÑO 2005</b>
• Con alto nivel de preparación académica
• <i>Con excelencia en docencia</i>
• <i>Con valores y habilidades positivas</i>
• <i>Modelos de comportamiento ético y transmisores de valores</i>
<b>CONSEJEROS DEL AÑO 2005</b>
<b>Perfil</b>
• Comprometidos con el instituto y la educación
• Con compromiso social
• <i>Personas participativas, dinámicas y visionarias</i>
<b>Actividades de los consejeros</b>
• <i>Participar y apoyar las actividades internas del campus</i>
• <i>Participar en la planeación del desarrollo del campus</i>
• <i>Promover al campus/Tec en la comunidad</i>
• <i>Hacer campañas financieras</i>
<b>Actividades del Tec</b>
• <i>Involucrar a los consejeros en actividades del campus</i>
• <i>Incrementar los canales de comunicación</i>
• <i>Mejorar la operación del Consejo</i>

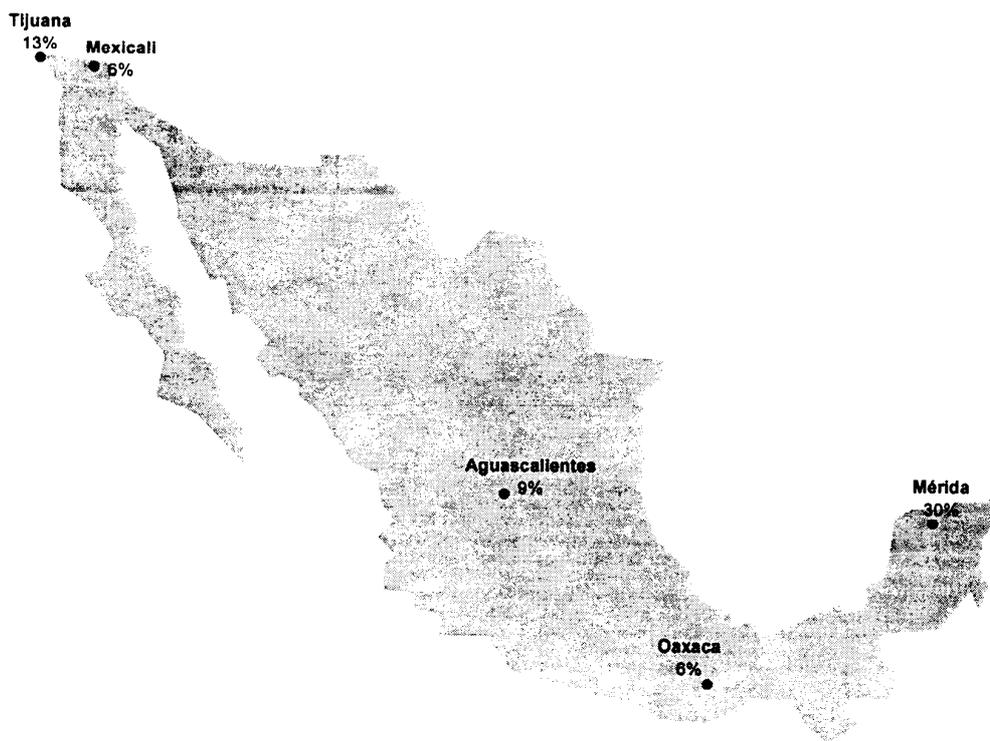
**¿A dónde queremos llegar?**

**➤ Desarrollo y Expansión**

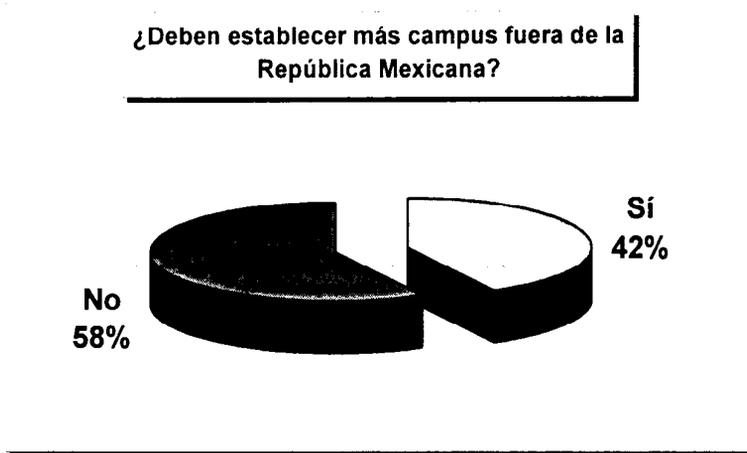
Crecimiento dentro del país



Las cinco ciudades más mencionadas por los consejeros para ubicar nuevos campus son:



Crecimiento en el extranjero



Ciudades en orden de votos	Número de Consejeros del Sistema que la mencionaron	Porcentaje del sistema con base en el total de Consejeros
San José	13	9%
Los Ángeles	12	9%
Santiago	12	9%
Buenos Aires	7	5%
Caracas	7	5%

¿De qué otras maneras recomendaría usted que el Tecnológico de Monterrey incremente su presencia geográfica?

<b>¿A dónde queremos llegar? PRESENCIA GEOGRÁFICA INNOVADORA</b>	
• Incrementar la educación a distancia (vía satélite, educación continua, etc.)	30%*
• Abrir centros de educación ligados a los campus actuales	22%*
• Fundar nuevos centros de investigación independientes	20%*

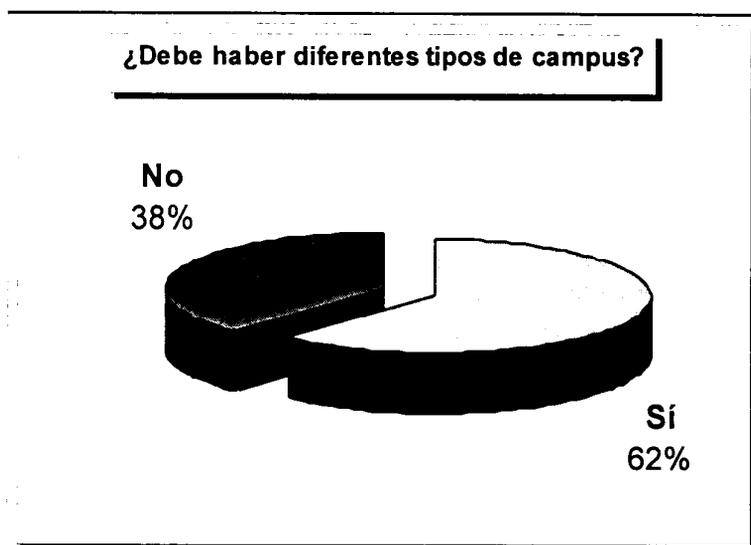
\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>	<b>Porcentaje por Categoría</b>
<b>Incrementar la educación a distancia (vía satélite, educación continua)</b>	<b>30%</b>	
<b>Abrir centros de educación ligados a los campus actuales</b>	<b>22%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de educación media y técnica</li> <li>Colegios de posgrado</li> <li>Escuela de ciencias políticas</li> </ul>		68% 29% 3%
<b>Fundar nuevos centros de investigación independientes</b>	<b>20%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación con empresas /Promover centros para el desarrollo de las empresas en ciudades que lo ameriten</li> <li>Creación de Centros de Desarrollo Regional</li> <li>Establecimiento de centros de investigación en las zonas que sean áreas de interés para el ITESM y que no justifique la presencia de un campus</li> <li>Abrir centros de análisis políticos</li> <li>Crear Centros de Estudios Estratégicos Estatales</li> </ul>		32% 32% 29% 4% 4%
<b>Relación con otras instituciones/organismos</b>	<b>17%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar las asociaciones ex-a-tec</li> <li>Incrementar los intercambios con otras universidades del extranjero</li> <li>Establecer relaciones con los gobiernos de los estados y los organismos empresariales</li> </ul>		50% 42% 4%
<b>Incrementar la participación del Tec en la comunidad científica</b>	<b>3%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar como expositores en congresos internacionales</li> <li>Participar en eventos científicos</li> <li>Elaborar material didáctico de divulgación amplia</li> </ul>		50% 25% 25%
<b>Abrir espacios técnicos y culturales en los canales masivos de comunicación.</b>	<b>1%</b>	

Predicciones del tamaño del Tecnológico en el año 2005

	1985	1995	2005	Desv. Stnd.
Preparatoria	10,400	16,700	27,134	7,743
Profesional	19500	40,700	68,812	15,585
Posgrado	1700	5,700	12,672	4,499
Otros Programas	7600	6,300	11,792	7,636
<b>Totales</b>	<b>39,200</b>	<b>69,400</b>	<b>120,410</b>	

➤ **Tipos de campus**



Si contestó afirmativamente, qué tipos de campus debe haber y con cuáles características

<b>¿A dónde queremos llegar? TIPOS DE CAMPUS</b>	
• Nivel académico	49%*
• Función	21%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>
<b>Nivel académico</b>	<b>49%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posgrado</li> <li>• Preparatoria</li> <li>• Profesional</li> <li>• Escuelas técnicas</li> <li>• Preparatoria y técnica</li> <li>• Profesional y posgrado</li> <li>• Preparatoria y profesional</li> <li>• Secundaria y preparatoria</li> <li>• Preparatoria, profesional y posgrado</li> <li>• Tronco común</li> <li>• Especializada (según las necesidades de la región)</li> </ul>	
<b>Función</b>	<b>21%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión (educación continua)</li> <li>• Investigación</li> <li>• Enseñanza</li> <li>• Enseñanza/investigación</li> <li>• Enseñanza/extensión</li> <li>• Enseñanza/investigación/extensión</li> </ul>	
<b>Nivel de consolidación</b>	<b>8%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En proceso de consolidación</li> <li>• Consolidado</li> </ul>	
<b>Costo</b>	<b>6%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según las carreras impartidas</li> <li>• Según la zona geográfica</li> <li>• Según el nivel de consolidación</li> </ul>	
<b>Tamaño por número de carreras impartidas</b>	<b>5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campus pequeños</li> <li>• Campus medianos</li> <li>• Campus grandes</li> </ul>	
<b>Tamaño por número de alumnos</b>	<b>3%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campus pequeños</li> <li>• Campus medianos</li> <li>• Campus grandes</li> </ul>	

**¿Con qué características?**

➤ **Cultura Organizacional**

Las diez capacidades, habilidades, valores o actitudes más mencionadas por los consejeros.

<b>¿Con qué características? CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
• Honestidad, honradez	75%*
• Búsqueda de la calidad y la excelencia	69%*
• Liderazgo	58%*
• Compromiso con la sociedad	53%*
• <i>Creatividad</i>	48%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Capacidad, habilidad, valor o actitud</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>
Honestidad, honradez	75%
Búsqueda de la calidad y la excelencia	69%
Liderazgo	58%
Compromiso con la sociedad	53%
Creatividad	48%
Capacitación continua del personal	45%
Capacidad de relacionarse efectivamente con la comunidad	40%
Responsabilidad en el trabajo, profesionalismo	39%
Visión de largo plazo	39%
Capacidad para tomar decisiones	36%

➤ **Alumnos del año 2005**

¿Cómo describiría a los alumnos del Tecnológico de Monterrey en el año 2005?

<b>¿Con qué características? ALUMNOS DEL AÑO 2005</b>	
• Gran compromiso de los alumnos con el desarrollo del país y de fungir como agente de cambio	65%*
• <i>Que posean actitudes y habilidades positivas</i>	45%*
• <i>Con comportamiento ético</i>	44%*
• <i>Competitivos y competentes en su área de especialidad</i>	35%*
• <i>Con inquietud intelectual, comprometidos con su función de estudiantes y con el instituto</i>	21%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>
Con gran compromiso con el desarrollo del país y de fungir como agente de cambio	65%
Poseedor de actitudes y habilidades positivas (líder, emprendedor, responsable, disciplinado, creativo, visionario, capaz de desenvolverse en el mundo empresarial y de trabajar en equipo)	45%
Con comportamiento ético	44%
Competitivos y competentes en su área de especialidad	35%
Con inquietud intelectual, comprometidos con su función de estudiantes y con el Instituto	21%
Con una formación integral (actualizados, bien informados y con conocimientos de varios idiomas)	18%
Con un amplio dominio de la tecnología de la información	12%

➤ **Maestros del año 2005**

¿Cómo describiría al profesor del Tecnológico de Monterrey en el año 2005?

<b>¿Con qué características? MAESTROS DEL AÑO 2005</b>	
• Con alto nivel de preparación académica	74%*
• Con excelencia en docencia	48%*
• Con valores y habilidades positivas	28%*
• Modelos de comportamiento ético y transmisores de valores	25%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>	<b>Porcentaje por Categoría</b>
<b>Con alto nivel de preparación académica</b>	<b>74%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de posgrado (maestría y/o doctorado)</li> <li>• Especialistas en su área</li> <li>• Profesionalmente actualizados (capacitación continua)</li> <li>• Con experiencia práctica en su área</li> <li>• Involucrados en trabajos de investigación y desarrollo tecnológico</li> <li>• Con dominio de lenguas extranjeras</li> <li>• Con conocimientos profundos en cultura general</li> <li>• Con dominio de medios electrónicos (informática)</li> </ul>		35% 33% 31% 30% 12% 5% 3% 3%
<b>Con excelencia en docencia</b>	<b>48%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con capacidad de transmitir conocimientos a sus alumnos</li> <li>• Con clara vocación docente</li> <li>• Con alto nivel de preparación pedagógica</li> <li>• Con habilidad para desarrollar e impulsar las capacidades de sus alumnos</li> <li>• Con visión humanística en su cátedra</li> </ul>		39% 31% 25% 13% 4%
<b>Con valores y habilidades positivas (dinámicos, creativos, espíritu crítico, espíritu de servicio, comprometidos con el país)</b>	<b>28%</b>	
<b>Modelos de comportamiento ético y transmisores de valores</b>	<b>25%</b>	
<b>Participar activamente en el desarrollo de su comunidad</b>	<b>13%</b>	

<b>Relación directa con los alumnos</b>	<b>13%</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprometer a sus alumnos con su comunidad</li></ul>		39%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gran influencia en sus alumnos/motivador</li></ul>		28%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en inquietudes de sus alumnos (actividades extra-académicas)</li></ul>		17%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que entienda los problemas e inquietudes de los alumnos</li></ul>		6%
<b>Alta integración con la misión y los objetivos del ITESM</b>	<b>7%</b>	

➤ **Consejeros del año 2005**

¿Cómo describiría a los consejeros del Tecnológico de Monterrey en el año 2005?

<b>¿Con qué características? CONSEJEROS DEL AÑO 2005: Perfil</b>	
• Comprometidos con el Instituto y la educación	56%*
• Con compromiso social	49%*
• <i>Personas participativas, dinámicas y visionarias</i>	26%*
• <i>Con comportamiento ético</i>	22%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>
<b>Comprometidos con el Instituto y la educación</b>	<b>56%</b>
<b>Con compromiso social</b>	<b>49%</b>
<b>Personas participativas, dinámicas y visionarias</b>	<b>26%</b>
<b>Con comportamiento ético</b>	<b>22%</b>
<b>Que sean maestros eméritos, profesionistas y ex-alumnos destacados</b>	<b>17%</b>
<b>Con una formación intelectual y cultural</b>	<b>6%</b>

Principales actividades que deberá desarrollar un consejero para que su campus sea exitoso.

<b>¿Con qué características? CONSEJEROS DEL AÑO 2005: Actividades de los consejeros</b>	
• Participar y apoyar las actividades internas del campus	43%*
• Participar en la planeación del desarrollo del campus	33%*
• Promover al campus/Tec en la comunidad	29%*
• Hacer campañas financieras	28%*
• Asistir a juntas de Consejo con espíritu participativo y propositivo	21%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>	<b>Porcentaje por Categoría</b>
<b>Participar y apoyar las actividades internas del campus</b>	<b>43%</b>	
• Participar en los eventos del campus		62%
• Relacionarse directamente con la comunidad universitaria del campus		20%
• Participar en comités		20%
• Promover las actividades del campus		10%
<b>Participar en la planeación del desarrollo del campus</b>	<b>33%</b>	
• Proponer soluciones y alternativas a la problemática		37%
• Participar profundamente en la planeación del desarrollo del campus		30%
• Anticipar las necesidades tanto del campus como de la comunidad		28%
• Apoyar el desarrollo de infraestructura del campus		17%
<b>Promover al campus/Tec en la comunidad</b>	<b>29%</b>	
• Dar a conocer las actividades y los logros del campus		56%
• Promocionar al sistema ITESM, su misión y sus principios		49%
<b>Hacer campañas Financieras</b>	<b>28%</b>	
• Colaborar en campañas económicas		44%
• Conseguir apoyo económico		31%
• Auspiciar y patrocinar al campus		23%
• Promover actividades que produzcan fondos para la institución		8%
<b>Asistir a juntas de Consejo con espíritu participativo y propositivo</b>	<b>21%</b>	
<b>Relación con la sociedad</b>	<b>16%</b>	
• Fomentar la vinculación Tec-empresa		57%
• Vincular al Tec con el gobierno y las asociaciones		13%
• Ser ejemplo ante la sociedad de la comunicación del campus		13%

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influir positivamente en la sociedad, el Gobierno y otras organizaciones de la región</li> </ul>		9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a toda la comunidad en el crecimiento del campus</li> </ul>		9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en obras sociales-culturales del instituto</li> </ul>		9%
<b>Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos</b>	<b>13%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser asesor y vigilante del cumplimiento de los objetivos del campus</li> </ul>		58%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometerse con el desarrollo de proyectos del campus</li> </ul>		37%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el funcionamiento del campus</li> </ul>		21%
<b>Obtener información sobre el desarrollo del Campus</b>	<b>13%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las actividades que se llevan a cabo para el desarrollo del campus por medio de los directivos</li> </ul>		72%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el campus</li> </ul>		28%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información por parte de los alumnos y profesores</li> </ul>		6%
<b>Miembros del consejo</b>	<b>4%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejeros comprometidos con la Institución, con deseo y tiempo de servirle</li> </ul>		83%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer personas que le sean valiosas al Tec</li> </ul>		33%

¿Qué le recomendaría al Tecnológico de Monterrey para lograr un mayor compromiso por parte de los consejeros hacia el propio Instituto?

<b>¿Con qué características?</b>	
<b>CONSEJEROS DEL AÑO 2005: Actividades del Tec</b>	
• <i>Involucrar a los consejeros en actividades del campus</i>	33%*
• <i>Incrementar los canales de comunicación</i>	30%*
• <i>Mejorar la operación del Consejo</i>	28%*
• <i>Fomentar el compromiso con el ITESM</i>	26%*

\* Porcentaje de consejeros participantes

<b>Categorías</b>	<b>Porcentaje de Consejeros</b>	<b>Porcentaje por Categoría</b>
<b>Involucrar a los consejeros en actividades del campus</b>	<b>33%</b>	
• Involucrar a los consejeros en actividades del campus y/o del sistema		51%
• Atraer la participación de las esposas de los consejeros		11%
• Lograr una mayor participación de los consejeros		9%
• Trabajar en forma conjunta con la Institución (trabajo en equipo)		9%
• Involucrar a los consejeros en el logro de objetivos		4%
<b>Incrementar los canales de comunicación</b>	<b>30%</b>	
• Dar mayor información de programas y actividades desarrolladas en el campus y/o el sistema		33%
• Establecer mayor comunicación con las autoridades del Instituto		31%
• Comunicar sobre los logros y/o desviaciones en los objetivos planteados		17%
• Informar del desarrollo, las necesidades y los cambios del Tec		10%
<b>Mejorar la operación del Consejo</b>	<b>28%</b>	
• Establecer políticas de reclutamiento y selección de consejeros		46%
• Dar motivación a los consejeros		36%
• Diseñar programas de capacitación de consejeros		26%
• Seguir y evaluar las actividades de los consejeros		18%
• Dar seguimiento a la participación de los consejeros		3%
<b>Fomentar el compromiso con el ITESM</b>	<b>26%</b>	
• Hacer reuniones entre consejeros (juntas)		51%
• Crear un compromiso Consejero-ITESM		24%
• Crear un compromiso ITESM-Consejero y comunidad		22%
• Brindar apoyo económico a la Institución		8%

<b>Involucrar a los consejeros en el proceso de planeación</b>	<b>16%</b>	
• Tomar muy en cuenta las opiniones del Consejo		27%
• Participar en la toma de decisiones		23%
• Participar en el establecimiento de metas y objetivos estratégicos del Instituto		18%
• Analizar planes, proyectos y problemas que el campus enfrente		18%
• Diseñar programas académicos		14%
• Planear estrategias del campus		14%
• Diseñar políticas generales de su campus		5%

## SECCIÓN VII: ¿Qué vamos a hacer?

### Selección de Estrategias

- Elevar continuamente la calidad del proceso educativo
- Hacer del Tecnológico una universidad que forme graduados con gran compromiso con el desarrollo del país
- Realizar investigación y desarrollo tecnológico para impulsar el progreso del país
- Hacer del Tecnológico una universidad propositiva que actúe como agente de cambio
- *Consolidar, especializar y hacer crecer al Tecnológico*
- *Promover una educación humanística enfocada al desarrollo de la persona como miembro de una comunidad.*

## Selección de Estrategias

¿Cuáles son las cuatro estrategias que deberá seguir el Tecnológico de Monterrey en los próximos diez años?

NOTA: Esta pregunta se respondió por consenso en cada campus.

Selección de Estrategias	
• Elevar continuamente la calidad del proceso educativo	76%*
• Hacer del Tecnológico una universidad que forme graduados con gran compromiso con el desarrollo del país	73%*
• Realizar investigación y desarrollo tecnológico para impulsar el progreso del país	73%*
• Hacer del Tecnológico una universidad propositiva que actúe como agente de cambio	61%*
• Consolidar, especializar y hacer crecer al Tecnológico	47%*
• Promover una educación humanística enfocada al desarrollo de la persona como miembro de una comunidad.	41%*

\* Porcentaje de campus participantes

Categorías	Porcentaje del total de Campus	Porcentaje por Categoría
<b>Elevar continuamente la calidad del proceso educativo</b>	<b>76%</b>	
• Mejorar la calidad global (servicios, educación, etc.)		46%
• Aspirar a una calidad a nivel mundial		23%
• Reenfocar la educación para que cumpla con los estándares internacionales		23%
• Ser líderes en el proceso de enseñanza-aprendizaje		15%
• Unificar estándares de excelencia académica		8%
• Mejorar y ampliar el proceso de enseñanza-aprendizaje		8%
• Incrementar en los profesores el conocimiento de los fundamentos de sus disciplinas		8%
• Formar profesionales de clase mundial		8%
• Incrementar los conocimientos pedagógicos de los profesores		8%
• Lograr que el maestro del Tec sea ejemplo a seguir como profesionista y persona, al ser miembro activo de su comunidad		8%

<b>Hacer del Tecnológico una universidad que forme graduados con gran compromiso con el desarrollo del país</b>	<b>73%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de los graduados, contribuir y participar en actividades gubernamentales</li> <li>• Reenfocar la educación hacia la formación de profesionistas con un alto grado de compromiso social y cívico, que actúen como agentes de cambio</li> <li>• Formar líderes y emprendedores con gran compromiso social</li> <li>• Reenfocar la educación hacia un contexto realista de los requerimientos del país para contribuir con el desarrollo sostenible</li> <li>• Comprometer a los ex-a-tec's con la sociedad</li> </ul>		33% 33% 25% 17% 8%
<b>Elevar continuamente la calidad del proceso educativo</b>	<b>76%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad global de la Institución (servicios, educación, etc.)</li> <li>• Aspirar a una calidad a nivel mundial</li> <li>• Reenfocar la educación para que cumpla con los estándares internacionales</li> <li>• Ser líderes en el proceso de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Unificar estándares de excelencia académica</li> <li>• Mejorar y ampliar el proceso de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Incrementar en los profesores el conocimiento de los fundamentos de sus disciplinas</li> <li>• Formar profesionales de clase mundial</li> <li>• Incrementar los conocimientos pedagógicos de los profesores</li> <li>• Lograr que el maestro del Tec sea ejemplo a seguir como profesionista y persona, al ser miembro activo de su comunidad</li> </ul>		46% 23% 23% 15% 8% 8% 8% 8% 8% 8%
<b>Realizar investigación y desarrollo tecnológico para impulsar el progreso del país</b>	<b>73%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar que los profesores realicen investigación y desarrollo tecnológico</li> <li>• Incrementar la competitividad del país por medio de proyectos y de los egresados</li> <li>• Impulsar el desarrollo y la adaptación de tecnologías y mejorar la vinculación con las empresas</li> <li>• Crear centros de investigación de alto nivel</li> </ul>		50% 33% 25% 8%

<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar en los cursos, actividades de investigación práctica y desarrollo, según el área de especialidad</li> </ul>		8%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar a maestros y alumnos en investigaciones y desarrollos imprimiendo énfasis en la creatividad</li> </ul>		8%
<b>Hacer del Tecnológico una universidad propositiva que actúe como agente de cambio</b>	<b>61%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar al Tec como agente de cambio, que impacte el desarrollo económico y social del país y las regiones</li> </ul>		50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer proyectos de gran beneficio social e impacto duradero</li> </ul>		10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir en la redefinición de nuestra nación</li> </ul>		10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar en la redistribución de la riqueza</li> </ul>		10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar acciones que contribuyan a aumentar el nivel de exportaciones</li> </ul>		10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir aspectos de telemática en la comunidad</li> </ul>		10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar los Centros Estratégicos</li> </ul>		10%
<b>Consolidar, especializar y hacer crecer al Tecnológico</b>	<b>47%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar y desarrollar la operación y los servicios de todos los campus (infraestructura, recursos humanos, etc.)</li> </ul>		63%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la especialización de los campus según las necesidades del área geográfica</li> </ul>		25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir las carreras que demande la zona</li> </ul>		25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir las carreras técnicas que demande la zona</li> </ul>		25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorientar programas académicos de acuerdo a las necesidades del país y las zonas</li> </ul>		25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el sistema de tipos de campus</li> </ul>		13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crece en aquellas ciudades con potencial de convertirse en polos de desarrollo</li> </ul>		13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crece en ciudades medianas con un concepto de campus más pequeño</li> </ul>		13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar nuevas fuentes de financiamiento</li> </ul>		13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar la manera de ofrecer educación a un costo accesible</li> </ul>		13%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reenfocar el sistema educativo para producir profesionistas de calidad, en las áreas necesarias y en la cantidad suficiente para que ejerzan</li> </ul>		13%
<b>Promover una educación humanística enfocada al desarrollo de la persona como miembro de una comunidad</b>	<b>41%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo de los alumnos como individuos y como profesionales</li> </ul>		71%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una cultura humanista</li> </ul>		14%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear conciencia ecológica</li> </ul>		14%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar carreras de humanidades</li> </ul>		14%

## SECCIÓN VII: Visión Estratégica

### **Visión Estratégica**

Ser un sistema de campus múltiples, que esté a la vanguardia de la educación superior en América Latina, que forma líderes éticos comprometidos con el desarrollo integral de México y sus regiones, que realiza investigación que se vincula al proceso de enseñanza-aprendizaje y que actúa como agente de cambio social, económico, político y cultural.

¿Cómo describiría usted de manera global y concisa al Tecnológico de Monterrey del año 2005?

### **Visión Estratégica**

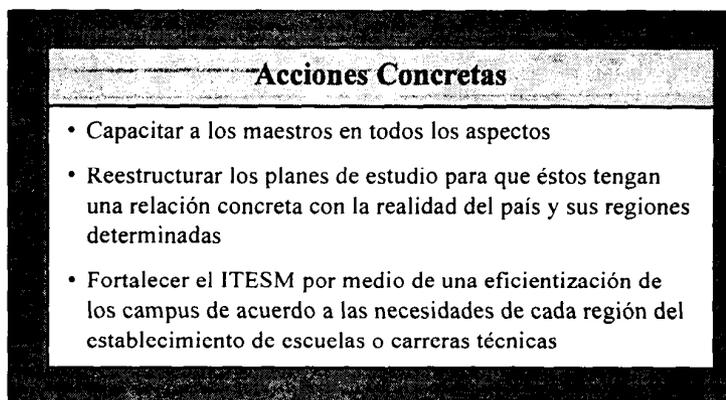
Ser un sistema de campus múltiples, que esté a la vanguardia de la educación superior en América Latina, que forma líderes éticos comprometidos con el desarrollo integral de México y sus regiones, que realiza investigación que se vincula al proceso de enseñanza-aprendizaje y que actúa como agente de cambio social, económico, político y cultural.

Las ideas más mencionadas por los consejeros son:

- Ser líder en la educación en el país.
- Ser una Institución que forme líderes con responsabilidad ética comprometidos con el desarrollo integral de México
- Ser una institución educativa reconocida a nivel internacional
- Ser la mejor Universidad privada en Latinoamérica
- Ser un sistema de educación superior con campus múltiples, comprometido a cubrir las necesidades y promover el desarrollo de las regiones
- Ser un factor de cambio social, económico, político y cultural para México
- Ser una Institución educativa a la vanguardia de la investigación y el desarrollo de la tecnología en México
- Ser una Institución de educación superior donde la vinculación de la investigación y la enseñanza sea un real promotor del aprendizaje

## SECCIÓN VIII: ¿Cómo lo haremos?

### **Acciones concretas**



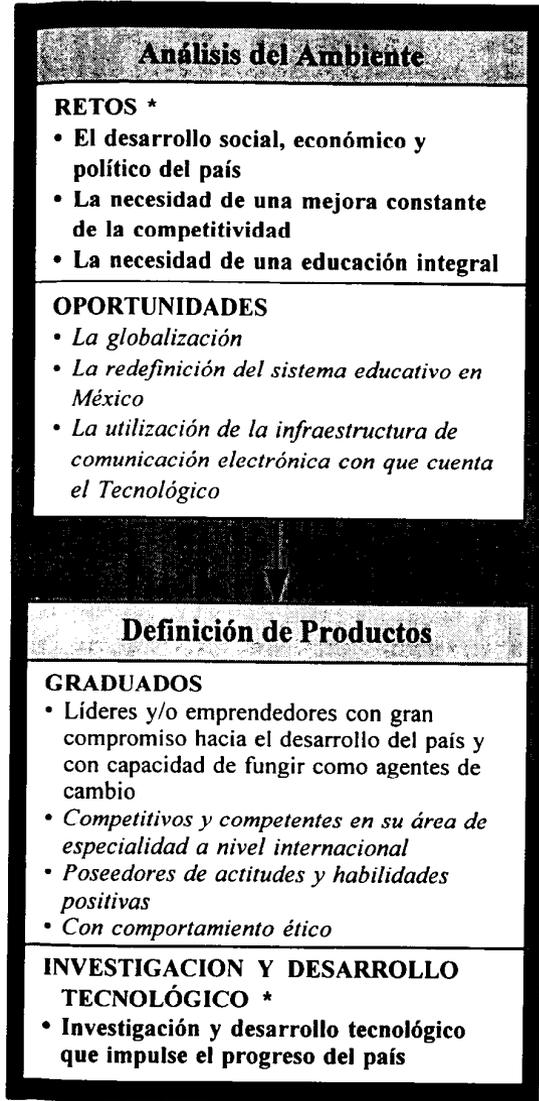
*¿Qué actividades o proyectos concretos deberá emprender el Tecnológico de Monterrey en los próximos diez años para llevar a cabo estas estrategias?*

NOTA: Esta pregunta se respondió por consenso en cada campus.

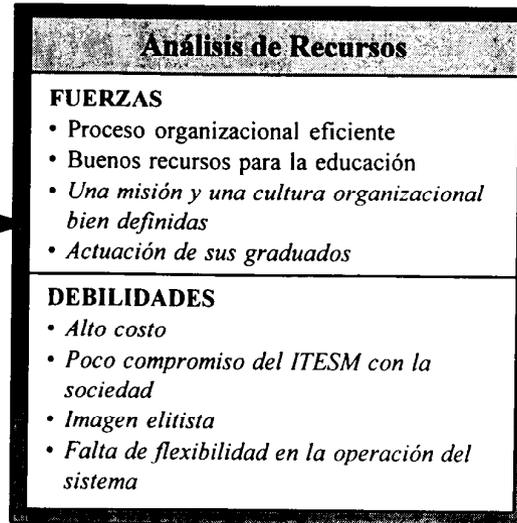
Las propuestas más mencionadas sobre acciones concretas han sido sintetizadas en los siguientes puntos:

- Capacitar a los maestros en todos los aspectos
- Reestructurar los planes de estudio para que éstos tengan una relación concreta con la realidad del país y sus regiones determinadas
- Fortalecer el ITESM por medio de una eficientización de los campus de acuerdo a las necesidades de cada región del establecimiento de escuelas o carreras técnicas
- Hacer investigación con estrecha vinculación a los sectores productivos y el desarrollo tecnológico
- Formar alumnos más conscientes de su realidad social, política y económica
- Establecer un auténtico y eficaz servicio social

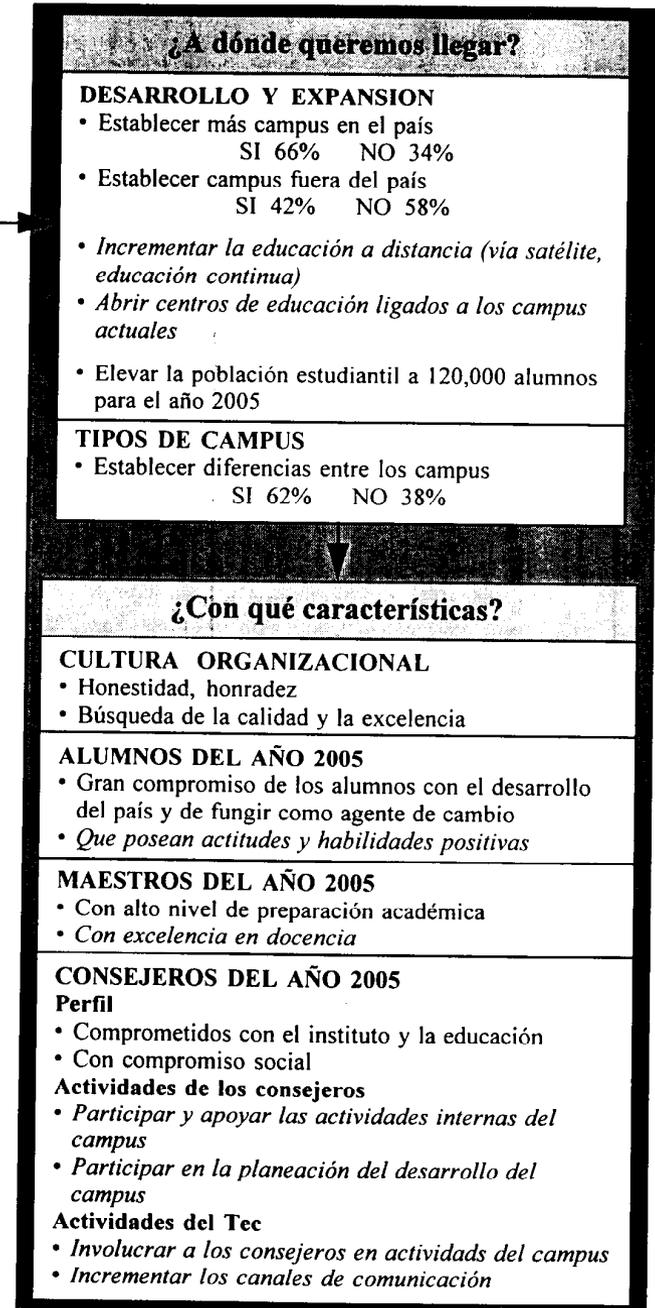
### ¿Qué debemos ser?



### ¿Qué podemos ser?



### ¿Qué queremos ser?



### ¿Qué vamos a hacer?



## **Sección IX: Síntesis esquemática en base al marco conceptual**

