Plan de Desarrollo

CETYS 2020

CETYS
UNIVERSIDAD.

Plan de Desarrollo

CETYS 2020

CETYS

UNIVERSIDAD®

Colección 50 Aniversario

CETYS UNIVERSIDAD

Dr. Fernando León García
Rector del Sistema CETYS Universidad

Dra. Esther E. Mulnix
Vicerrectora Académica

C.P. Arturo Álvarez Soto
Vicerrector Administrativo

Lic. Carlos García Alvarado
Director Campus Ensenada

Lic. Jessica Ibarra Ramonet
Directora Campus Tijuana

Ing. Sergio Rebollar McDonough
Director Campus Mexicali

Dr. Jorge Rocha Yáñez
Director de Efectividad Institucional

© D.R. 2011 Instituto Educativo del Noroeste, A.C.

Las características de esta publicación son propiedad del Centro de Enseñanza Técnica y Superior
Calz. CETYS s/n Col. Rivera, Mexicali, B.C. México C.P. 21259
Tel. 52 (686) 567-3700

Impreso en Mexicali Baja California, México

Coordinadores: Dr. Alberto Gárate Rivera, Dr. Jorge Rocha Yañez

Diseño de portada: Ricardo Herrera Santamaría
Formación: Ricardo Herrera Santamaría
Edición: Inycre Diseño

Índice

Introducción 9

1. Retos generales de la Institución 13

2. Misión institucional 15

3. Visión 2020 17

4. Objetivos estratégicos e implicaciones 21

5. Iniciativas 29

6. Implicaciones financieras generales 63

7. Indicadores de efectividad institucional 65

8. Conclusiónes 69

Introducción

A la fecha, siete han sido las acciones de planeación en ciclos que han variado desde tres, cinco a diez años, siendo el último de ellos el Plan CETYS 2000-2010. En esa línea de continuidad, el octavo de estos esfuerzos es el proceso de Planeación del Plan CETYS 2020, el cual inicia oficialmente en el 2008, cuando el Instituto Educativo del Noroeste A.C. (IENAC), autoriza a la Rectoría, vía Comité de Planeación, a que organice al equipo responsable de esta tarea.

Tomando como base la experiencia de procesos anteriores, la Comunidad CETYS puso en marcha una metodología colaborativa y participativa cuyos componentes fueron:

- Considerar a la Misión institucional y al modelo educativo como marco de referencia.
- Una evaluación integral de lo logrado en el Plan CETYS 2010.
- Una extensa consulta, que incluyó padres de familia, alumnos, profesores, empleadores, consejeros, egresados, entre otros, en relación al CETYS actual y al CETYS del futuro.
- Estudios sobre la competencia en Baja California, comprendiendo análisis sobre el entorno educativo, económico y social, así como la valoración del discurso teórico sobre las tendencias de la educación superior en el mundo.
- La presencia en CETYS de investigadores, planeadores y rectores nacionales e internacionales para que compartieran su experiencia educativa en diversos foros organizados por la Rectoría (paneles, conferencias, seminarios, mesas de trabajo).
- La participación de un equipo de consultores externos de universidades de Estados Unidos destacados en el campo de la administración universitaria, los cuales condujeron entrevistas a profesores y directivos de los tres campus, enriqueciendo los retos y las intenciones futuras de la universidad.
- Talleres con directivos y personal académico, incluyendo al Senado Académico. Fruto de esas reuniones fue la elaboración de la Visión CETYS 2020. Una vez aceptada y difundida, los integrantes de este grupo de directivos y académicos elaboraron los escenarios para cada uno de los Colegios. Poste-

riormente se redactaron y discutieron las tendencias estratégicas y los retos del CETYS para el 2020.

En un contexto de alta competitividad, de crecimiento económico, de valores cambiantes, de irrefrenable desarrollo tecnológico y de un medio ambiente impactado, los sistemas de educación superior se debaten en una serie de ideas cruciales, entre las que destacan: el mayor impulso de la internacionalización en el marco de la globalización; los sistemas de calidad de las universidades se asocian a los procesos de estandarización, lo cual incluye la currícula; la sustentabilidad es el vínculo que integra a la universidad con la economía, el medio ambiente y la cultura de la paz; la cobertura seguirá en ascenso pero no sólo por sistemas tradicionales de despliegue de currículum, sino mediante oferta de programas en línea; la calidad y la acreditación de programas y de instituciones son necesarias tanto en un contexto local como en uno internacional, y con ello una mayor exposición de los docentes al entorno global.

La Visión CETYS 2020 menciona que:

"CETYS Universidad será una institución de alta calidad educativa, competitiva mundialmente, funcionando como una comunidad de aprendizaje, y reconocida por sus acciones y resultados en un marco de sustentabilidad".

La cual se encuentra constituida por cuatro componentes:

1.- Alta calidad educativa.

2.- Competitiva mundialmente.

3.- Comunidad de aprendizaje.

4.- Reconocida por sus resultados en el marco de sustentabilidad.

Las iniciativas que comprenden la Visión CETYS 2020 son: Desarrollo y fortalecimiento de profesorado; Contratación de profesores; Formación de doctores; Centros de Excelencia; Cátedras distinguidas; Nivelación de sueldos; Matices (incluye acreditaciones internacionales); Vida estudiantil (formación cualitativa); Becas; Vida estudiantil (infraestructura); Edificios y espacios académicos; Biblioteca/ Centro de

Información; Laboratorios; Reorganización CETYS; Procesos y sistemas de información; Seguridad de la información; Tecnología de apoyo al aprendizaje; Infraestructura tecnológica; Desarrollo de nuevos programas académicos y modalidades de entrega; E-Campus; Reforzamiento de la campaña 2020 y Promoción académica.
Tal es el contexto que nos toca vivir. Es deseo de la Rectoría que este plan sea asimilado por toda la comunidad educativa que conforma la Institución, acción sin la cual no sería posible enriquecerlo, legitimarlo y adoptarlo como la guía que debe ser, para llevar a CETYS Universidad a ese nuevo nivel de desarrollo que los retos ya enunciados le están demandando.

Dr. Fernando León García

Rector del Sistema CETYS Universidad

1. Retos generales de la Institución

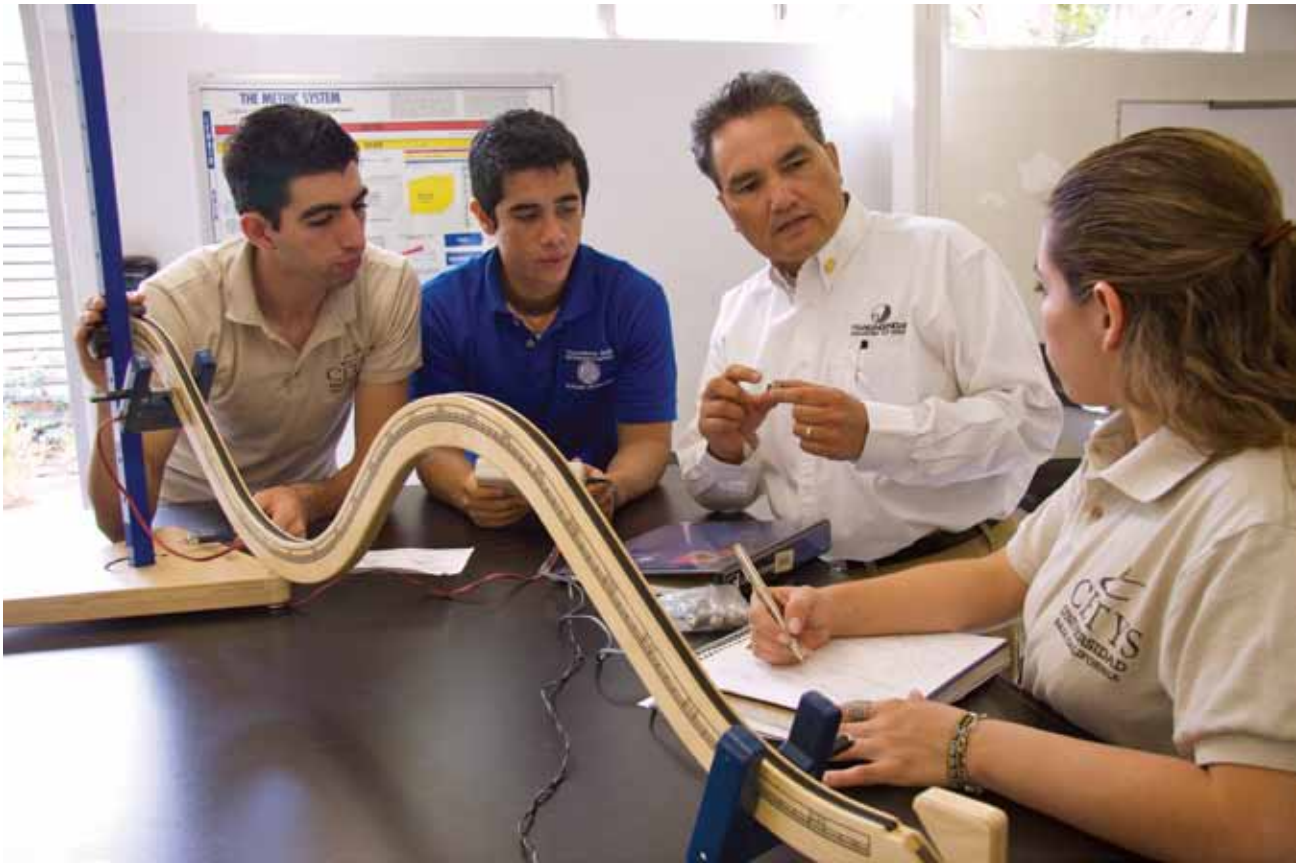
El Sistema CETYS Universidad, camino a su futuro, se enfrenta a varios retos emanados de una evaluación integral de sus objetivos, proyectos y programas desplegados hasta el 2010. Las expresiones de la comunidad interna y externa, el análisis de las tendencias de la educación superior en el mundo, las oportunidades que parece traer el mundo global, así como las evaluaciones que han hecho organismos acreditadores, suman factores que se amalgaman en los siguientes retos.

El CETYS requiere:

- Fortalecer su misión institucional para incrementar las competencias científicas y profesionales de sus estudiantes y, a la vez, fomentar sus cualidades valorativas para prepararlos para el ejercicio de una ciudadanía responsable.
- Generar las condiciones institucionales (normatividad, políticas y programas) para que el profesorado de tiempo completo siga incursionado en la docencia, en la vinculación y en la investigación, al nivel que exigen los estándares internacionales.
- Mantener un crecimiento moderado en los tres niveles educativos, cuidando la alta calidad, con finanzas sanas y con una estructura organizacional adecuada.
- Reconceptualizar su modelo educativo para que incluya un mecanismo de evaluación de resultados y un modelo financiero más acorde con su misión.
- Contar con los suficientes apoyos y recursos para incrementar movilidad estudiantil y docente con programas y proyectos internacionales.
- Fortalecer la capacidad educativa y la diversidad de la Institución mediante profesorado de tiempo completo y aumento en la población estudiantil foránea.
- Atender las demandas de las distintas acreditaciones acorde a los recursos disponibles.
- Contar con los recursos que faciliten el empleo de los recién egresados, como un elemento distintivo.
- Desarrollar la capacidad de entrega en línea de sus programas académicos y ampliar/actualizar el portafolio actual de programas académicos, procurando atraer un mayor porcentaje de alumnos foráneos.

- Incrementar substancialmente las tecnologías y recursos de información de la Institución que tienen que ver con la producción y entrega de su oferta de valor.
- Duplicar la meta de Campaña de Capital y constituir el fondo de reserva que contribuya a la sustentabilidad e independencia de la Institución.
- Contar con un ERP (*Enterprise Resource Planning*) y sistema de información ágil, eficaz (lo anterior demanda la estandarización de procesos y procedimientos internos y entre los campus).

Estos retos se constituyen en la plataforma sobre la cual se diseñan las diferentes vertientes del Plan CETYS 2020.



2. Misión institucional

Si bien el CETYS fue fundado con una orientación hacia la formación integral de la persona, la Misión de CETYS Universidad fue redactada y aprobada por vez primera en 1977. Misión de claro perfil humanista, a la fecha no ha variado su parte sustantiva, la cual señala que:

> "Es propósito del Centro de Enseñanza Técnica y Superior contribuir a la formación de personas con la capacidad moral e intelectual necesarias para participar en forma importante en el mejoramiento económico, social y cultural del país El CETYS Universidad procura, en consecuencia, hacer indestructible en la conciencia de sus estudiantes, aquellos valores que tradicionalmente han sido considerados como básicos para que el hombre pueda vivir en sociedad en forma pacífica y satisfacer las necesidades que su capacidad laboriosa le permita".

En esta misión se declara su vocación netamente humanista, pues es la persona, no el profesionista, la prioridad del proceso educativo. Cabe igualmente destacar la confirmación del sentido social que tiene la educación: "Contribuir, a través de sus egresados, al mejoramiento de la sociedad". La educación, por ende, se entiende como un proceso interminable de perfeccionamiento de la persona en todas sus dimensiones.

La interpretación de la misión nos lleva a identificar tres dimensiones de la formación universitaria:

1. La formación del carácter.
2. La formación cultural general.
3. La formación científica.

En el ciclo de mejora continua, la misión se reflexiona constantemente para ser el referente del quehacer educativo de la Institución y, hasta la fecha, se ha concluido que el significado, orientación y preceptos humanistas de la misión siguen tan vigentes como hace tres décadas y con el mismo resultado de efectividad estratégica institucional. La Misión y sistema de valores se reflejan en diversos procesos y programas académicos, los matices de la formación CETYS, los resul-

tados de aprendizaje institucionales, entre otros. La reafirmación de los principios humanistas de la educación CETYS, fue el punto de partida para la constitución del Plan CETYS 2020.

3. Visión 2020

Entendemos que el proceso de integración de la visión parte de la Misión CETYS, propósito y razón de ser, que nos recuerda que todo plan y sus contenidos son un medio para hacer más misión. Coincidimos con Lewis (*Building a Shared Vision*, 1997) con los atributos que le confiere a la visión:

La visión nos muestra el rostro futuro, donde la organización quiere ir y como llegar. La visión provee el marco que guían todas las acciones, planes y decisiones en X tiempo. La visión se apoya en sus fortalezas, capacidades pero sobre todo en el recurso humano y su liderazgo. La visión como ideal, motiva, inspira y le da significado al trabajo de todos sus integrantes para buscar algo más allá de lo que se tiene actualmente.

Los temas que fueron analizados para la elaboración de la visión fueron, entre otros: los resultados del propio Plan CETYS 2010, la situación actual de la educación en los tres ámbitos de impacto (regional, nacional, internacional), las conferencias que impartieron expertos, la participación de la academia. El grupo responsable del plan de desarrollo sesionó en una jornada de dos días a la que fueron invitados dos especialistas internacionales, y de la misma surgieron 14 conceptos claves, a saber:

1. Formación Humanista (Educación CETYS que enfatiza como principio y fin la formación integral del ser humano).
2. Flexibilidad, innovación y pertinencia.
3. Investigación (Si bien es una universidad centrada en la enseñanza, su investigación será de índole aplicada, tal como lo señala la Misión del CETYS en su parte final).
4. Egresados líderes (Agentes de cambio).
5. Globalidad, multiculturalidad (Impulso a la internacionalización, ciudadano global).
6. Sustentabilidad (Desarrollo sustentable, que integra la economía, medio ambiente, la cultura de la paz).
7. Autonomía.
8. Acreditación internacional.
9. Desarrollo de competencias.
10. Sentido/ actitud emprendedora ligada a la empleabilidad.

11. Impacto hacia la comunidad (Inclusión y diversidad, la comunidad lo reconoce).
12. Tamaño y mezcla para la sustentabilidad (Que defina un tamaño de CETYS deseado).
13. Enfoque al mercado.
14. Orientación a resultados, transparencia y evidencia (Que hable de una cultura de mejora continua).

Del ordenamiento y categorización de esos catorce elementos, surgió la redacción de la Visión del Plan CETYS 2020:

¨CETYS Universidad será una institución de alta calidad educativa, competitiva mundialmente, funcionando como una comunidad de aprendizaje, y reconocida por sus acciones y resultados en un marco de sustentabilidad ¨.

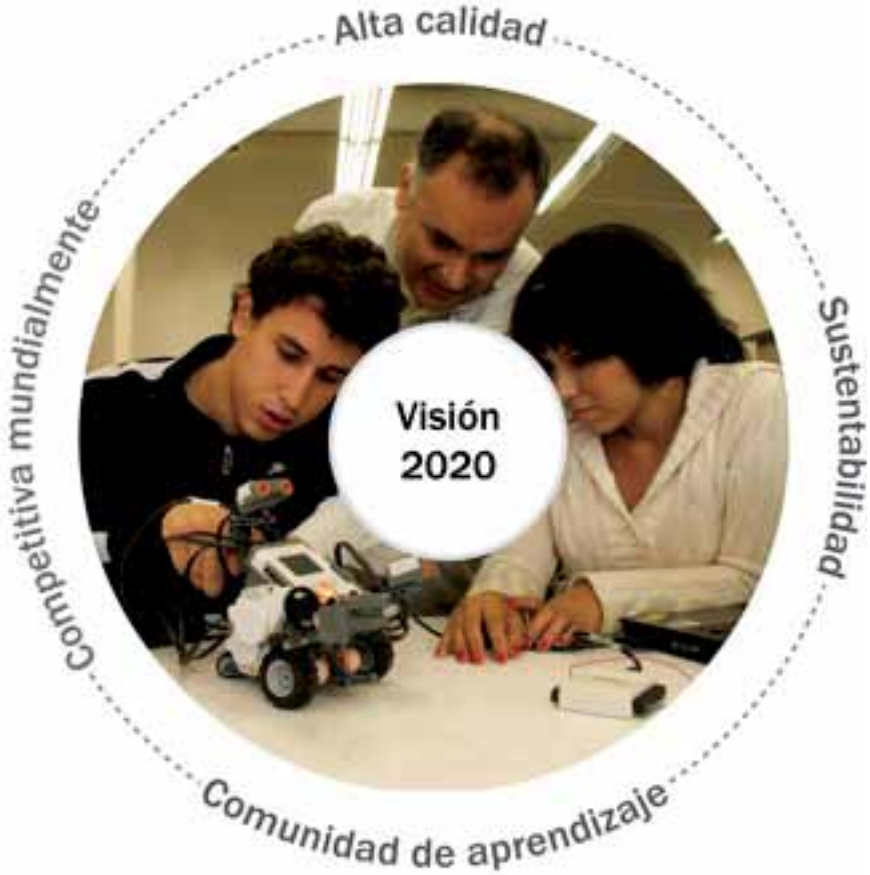


Figura 1. Los cuatro pilares de la Visión 2020

Cuatro componentes constituyen la Visión:

1. Alta calidad educativa. Si bien la calidad ha sido una constante en el accionar del CETYS, para los próximos años la alta calidad se medirá mediante una serie de indicadores entre los que destacamos: profesorado con alto prestigio y mayor porcentaje de ellos con doctorado, las acreditaciones nacionales e internacionales de programas académicos e institucional, el modelo educativo con clara evidencia en el despliegue de sus matices, altos niveles de desempeño en evaluaciones externas a los estudiantes.

2. Competitiva mundialmente. El factor clave para estar y ser reconocido en este ámbito, es la acreditación internacional de la Institución y de sus programas, que facilitará e impulsará la movilidad de los estudiantes y del profesorado, en la participación de proyectos académicos y de investigación. Por otra parte, la oferta de valor deberá ser flexible, innovadora y competitiva, la cual entre otros aspectos, deberá reconocer la diversidad cultural y formar en la perspectiva global.

3. Comunidad de aprendizaje. Se refiere a enfocar el desarrollo curricular hacia el aprendizaje y su medición, con lo cual se fortalecen la mejora continua y la cultura de la evidencia en los ámbitos académico y administrativo, y se busca hacer un uso más efectivo de la información en la toma de decisiones. Del mismo modo, implica fortalecer la cultura de investigación, búsqueda y análisis de la información.

4. Reconocida por sus resultados en el marco de sutentabilidad. Destaca este cuarto componente "el que los egresados puedan emplearse con rapidez y facilidad". Se orienta hacia la alta empleabilidad de los egresados, en un marco de responsabilidad social y de reconocimiento de la sustentabilidad. Supone también el acrecentar los logros sobresalientes de los miembros de la comunidad universitaria, así como manifestar la competencia emprendedora y el liderazgo social de estudiantes, profesores y egresados.

CETYS
UNIVERSIDAD
EDIFICIO DE POSGRADO
JOSÉ FIMBRES MORENO

4. Objetivos estratégicos e implicaciones

4.1. Objetivos del plan

Este apartado contempla los seis objetivos y las implicaciones que se desprenden de la Visión CETYS 2020. Los objetivos son las finalidades que se plantea la Institución para hacer viable su misión y alcanzar los propósitos de la visión y, por su naturaleza, siempre son retadores. Las implicaciones son los mecanismos a través de los cuales se generarán programas y proyectos enfocados hacia la consecución de los objetivos. Su estrecho vínculo con la visión es natural y, al mismo tiempo, necesario. Ésta nos manifiesta qué tipo de institución educativa seremos en el 2020; los objetivos la desagregan en seis expresiones de acción medible y verificable.

Figura 2. Los cuatro pilares de la Visión y los seis objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1

Impulsar un claustro académico de alto nivel de formación que enriquezca las tareas de docencia, investigación y extensión, con enfoque hacia medición del aprendizaje y uso de la tecnología.

Contiene una implicación:

a) Claustro académico de la más alta calidad:

- Mejorar continuamente en su área de especialidad e incrementar el número de profesores con doctorado.
- Integrar a su desempeño el enfoque a resultados, la operación de los matices del CETYS, y el uso de la tecnología.
- Diversificar el origen académico del profesorado (no sólo del CETYS sino también de otras universidades de la región, del país y del extranjero).
- Transformar y consolidar la cultura académica (de docencia hacia docencia más vinculación e investigación aplicada).
- Incrementar la actividad de vinculación e investigación aplicada con empresas y organizaciones de la región.
- Impulsar el programa de Cátedras Distinguidas con profesores selectos, nacionales e internacionales, del más alto nivel.
- Mejorar la cobertura de clases impartidas por profesores de tiempo completo y la relación alumnos por profesor de tiempo completo.

Objetivo estratégico 2

Continuar promoviendo su vocación de institución formadora de personas, por tanto: seguirá impulsando la formación integral mediante un modelo educativo centrado en el estudiante, con un despliegue sistematizado de sus elementos diferenciadores y una vida estudiantil rica y diversa en favor del aprendizaje del estudiante.

Tiene dos implicaciones estratégicas:

a) Oferta educativa diferenciada y de valor:

- Asegurar un ambiente más personalizado para el alumno.
- Incrementar el grado de empleabilidad.
- Consolidar las acreditaciones y reconocimientos nacionales e internacionales.
- Generar programas que respondan al desarrollo de la región.
- Impulsar alternativas de dobles grados en los colegios académicos.
- Diseñar alternativas que integran de manera formal la estancia en el exterior (por ejemplo programas de nueve ó diez semestres).
- Lograr el 100% de egresados con dominio del inglés básico así como programas selectos completamente bilingües.
- Operar centros de excelencia interdisciplinarios en áreas selectas, caracterizados por una fuerte vinculación e investigación aplicada con los núcleos o clusters de desarrollo de la región.

b) Programas académicos que integran los matices de manera formal.

- Incrementar la formación emprendedora e innovación.
- Impulsar la internacionalización para todos los alumnos, así como el inglés y un posible tercer idioma.
- Favorecer la vinculación a través de prácticas con estancias en empresas.
- Trabajar la responsabilidad social mediante proyectos de servicio social con sus respectivas comunidades.
- Fortalecer la cultura de la información.
- Desarrollar la sustentabilidad en los procesos educativos.
- Ofrecer cursos en línea y trabajo virtual como parte de la experiencia educativa.

Objetivo estratégico 3

Operar un sistema multicampus con infraestructura consolidada. La Institución enfocará su desarrollo hacia la sustentabilidad organizacional.

Tiene dos implicaciones:

a) Sistema multicampus

- Lograr la suficiencia en capacidad instalada en aulas.
- Tener instalaciones deportivas y culturales requeridas conforme al campus.
- Acondicionar todas las aulas con equipo e instalación tecnológica pertinente.
- Mantener laboratorios que apoyen nuestros programas académicos y centros de excelencia.
- Considerar la jardinería y espacios abiertos correspondientes.
- Operar dormitorios según la vocación del campus.

b) Sustentabilidad organizacional

- Fomentar el concepto de sucesión en funciones vitales.
- Robustecer la función de promoción y desarrollo.
- Incrementar la profesionalización y sistematización en mercadotecnia e imagen.
- Operar una estructura organizacional matricial bien definida, ágil, congruente con las metas, las prioridades institucionales y con las mejores prácticas educativas.
- Orientar el liderazgo directivo hacia la obtención de resultados (métrica).
- Contar con una cultura de administración de proyectos, programas y procesos.

Objetivo estratégico 4

Integrar las mejores plataformas tecnológicas y sistemas para el ofrecimiento de servicios educativos y de apoyo de calidad.

Las implicaciones son cuatro:

a) Mejoramiento de la calidad de sus servicios y mejora de procesos clave, avalada/certificada por las instancias correspondientes y por los estudios de satisfacción.

b) Contar con las plataformas de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC) que satisfagan las necesidades del modelo educativo y modelo de negocios (en relación a internet, redes, computadoras, software, biblioteca, Blackboard, portafolio electrónico, etc.).

c) Contar con sistemas de información para apoyo a la operación (ERP, en función de los procesos clave), así como los sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

d) Impulsar y desarrollar la inteligencia de negocios en la organización que atienda los requerimientos de información especializada.

Objetivo estratégico 5

Promover la innovación y diversificar su oferta educativa y las modalidades en sus formas de entrega.

Tiene tres implicaciones:

a) Apertura de nuevos programas académicos.

- Ciencias de los materiales y nanotecnología.
- Bioingeniería/Biotecnología enfocadas al diagnóstico y rehabilitación.
- Fuentes alternas de energía.
- Diseño de contenidos para medios y dispositivos digitales con énfasis en la comunicación.
- Seguridad y criminología.
- Logística y servicios.

- Desarrollo humano.
- Construcción (sismología, otros).
- Contabilidad, Psicología y Administración forense.

b) Modalidades híbridas y en línea.

- Expandir la atención a estudiantes al interior y al exterior de Baja California, con fuerte énfasis en las modalidades: híbrida y en línea.
- Mejorar los sistemas y recursos de información para que estas modalidades se desplieguen con altos estándares de calidad.
- Desarrollar las competencias requeridas en el personal docente.

c) Vida estudiantil a favor del aprendizaje y desarrollo del estudiante.

- Analizar con los académicos el actual perfil genérico del estudiante y del egresado que queremos para trabajar de manera conjunta en proyectos de fortalecimiento del ambiente estudiantil.
- Revitalizar el ambiente cocurricular: mayores y mejores espacios deportivos y recreativos, residencias para estudiantes foráneos, capilla, centro estudiantil, etcétera.
- Llevar a cabo el seguimiento proactivo de alumnos: previo a inscripción, durante el cumplimiento de su primer trimestre/semestre, a lo largo de y hasta conclusión de su programa.
- Dar seguimiento y apoyo a egresados.
- Preparar y apoyar la empleabilidad de los alumnos y egresados.
- Operar una ventanilla única de servicio.

Objetivo estratégico 6

Diversificar sus fuentes de financiamiento, incrementando de una manera sustantiva las aportaciones que hagan posible el despliegue del plan.

Las implicaciones son dos:

a) Tener claramente alineado el modelo financiero con el modelo educativo (costos, inversiones, financiamiento).

b) Aplicar los recursos financieros de la siguiente forma:

- Lograr que las construcciones del CETYS y mejoramiento de los mismos (equipamiento, software, etcétera) venga de campañas de capital.
- Garantizar que la colegiatura y otros ingresos institucionales paguen la operación y proyectos de desarrollo.
- Asegurar que la investigación sea autofinanciable.
- Crear con donativos un fondo de reserva (endowment), en el que se trabajará sobre una meta inicial de 50 millones de dólares para el 2020.
- Lograr la participación de fundaciones nacionales e internacionales como parte del allegamiento de recursos para proyectos del profesorado.
- Consolidar las campañas anuales, que cubrirán los rubros de becas, equipamiento de laboratorios, profesorado y algunos destinos prioritarios o estratégicos de los campus.
- Incrementar la capacidad instalada actual de allegamiento de recursos.
- Trabajar más intensamente en la consecución de apoyos financieros, becas empresa, cátedras distinguidas, donativos de egresados, entre otros.
- Contemplar en el portafolio de ingresos de la Institución, el manejo de empresas productivas, incluyendo entre ellas el empleo y comercialización de su marca.
- Gestionar ingresos complementarios por medio de nuevos negocios incluyendo alianzas y franquicias.

5. Iniciativas

Un plan de desarrollo que clarifica sus objetivos estratégicos mediante una lista de implicaciones, garantiza que en el diseño haya un rumbo institucional claro. Sin embargo, para dar un paso hacia la operación del plan, es necesario que cada objetivo tenga sus iniciativas. Éstas son acciones estratégicas que representan la manera de ir tendiendo puentes hacia los retos que se desprenden de la visión. Las iniciativas se convierten en proyectos y programas a los cuales se les agregan metas para su medición y evaluación. En este apartado se enlistan por objetivos y se definen cada una de ellas.

5.1 Objetivos estratégicos e iniciativas

Objetivo estratégico 1

Impulsar un claustro académico de alto nivel de formación que enriquezca las tareas de docencia, investigación y extensión, con enfoque hacia medición del aprendizaje y uso de la tecnología.

Iniciativas

1.1 Desarrollo y fortalecimiento de profesorado.
1.2 Contratación de profesores.
1.3 Formación de doctores.
1.4 Centros de Excelencia.
1.5 Cátedras distinguidas.
1.6 Nivelación de sueldos.

Objetivo estratégico 2

Continuar promoviendo su vocación de institución formadora de personas, por tanto: seguirá impulsando la formación integral mediante un modelo educativo centrado en el estudiante, con un despliegue sistematizado de sus elementos diferenciadores y una vida estudiantil rica y diversa en favor del aprendizaje del estudiante.

Iniciativas

2.1 Matices (incluye acreditaciones internacionales).
2.2 Vida estudiantil (formación cualitativa).
2.3 Becas.
2.4 Vida estudiantil (infraestructura).

Objetivo estratégico 3

Operar un sistema multicampus con infraestructura consolidada. La Institución enfocará su desarrollo hacia la sustentabilidad organizacional.

Iniciativas

3.1 Edificios y espacios académicos.
3.2 Biblioteca / Centro de Información.
3.3 Laboratorios.
3.4 Reorganización CETYS.

Objetivo estratégico 4

Integrar las mejores plataformas tecnológicas y sistemas para el ofrecimiento de servicios educativos y de apoyo de calidad.

Iniciativas

4.1 Procesos y sistemas de información.
4.2 Seguridad de la información.
4.3 Tecnología de apoyo al aprendizaje.
4.4 Infraestructura tecnológica.

Objetivo estratégico 5

Promover la innovación y diversificar su oferta educativa y las modalidades en sus formas de entrega.

Iniciativas

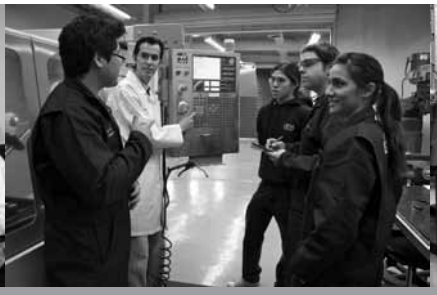
5.1 Desarrollo de nuevos programas académicos y modalidades de entrega.
5.2 E-Campus.

Objetivo estratégico 6

Diversificar sus fuentes de financiamiento, incrementando de una manera sustantiva las aportaciones que hagan posible el despliegue del plan.

Iniciativas

6.1 Reforzamiento de la campaña 2020.
6.2 Promoción académica.



5.2 Descripción de Iniciativas:

1.1 Desarrollo y fortalecimiento del profesorado

El docente CETYS en el 2020

En los objetivos e implicaciones referentes al profesorado, se pretende configurar a un docente CETYS con un mayor nivel de preparación en su campo de especialidad, con las competencias suficientes para llevar a cabo investigaciones y hacer vinculación, un profesor más abierto y dispuesto a la relación con sus pares externos, expuesto a las novedades en el conocimiento que aportaría el visitante que se haga cargo de las cátedras distinguidas.

En esas circunstancias, el docente CETYS en el marco del plan de desarrollo se define como el profesionista que ejerce el acto educativo en el marco axiológico que se manifiesta en la Misión Institucional, contribuyendo con su ejercicio al desarrollo y fortalecimiento de una comunidad de aprendizaje, caracterizada ésta por el acceso al conocimiento más novedoso, el impulso a la cultura de la información y la investigación y el uso de recursos tecnológicos que impacten la alta calidad de la educación CETYS.

Para atender a una definición de estas características, el docente CETYS deberá tener cinco atributos (ver figura3):

a) Congruencia entre el ser y el hacer.
b) Manejo actualizado del conocimiento (implica acceso y generación de información).
c) Competencias didácticas.
d) Competencias tecnológicas.
e) Competencia internacional.

El reto de un modelo docente como éste es que la Institución requerirá: más profesores con doctorado; más profesores externos; más investigación; más vinculación; más internacionalización; más profesores de tiempo completo; desarrollo de

la cultura de la información; impulso a la educación en línea; mayor medición del aprendizaje; enfoque a resultados.

En concreto, el plan pretende configurar a un docente CETYS con un mayor nivel de preparación en su campo de especialidad, con las competencias suficientes para llevar a cabo investigaciones y hacer vinculación, un profesor más abierto y dispuesto a la relación con sus pares externos, expuesto a las novedades en el conocimiento que aportaría el visitante que se haga cargo de las cátedras distinguidas. Se busca incrementar el cuerpo docente actual con sesenta profesores de planta en los tres niveles educativos, además de incrementar el nivel de estudios de doctorado.

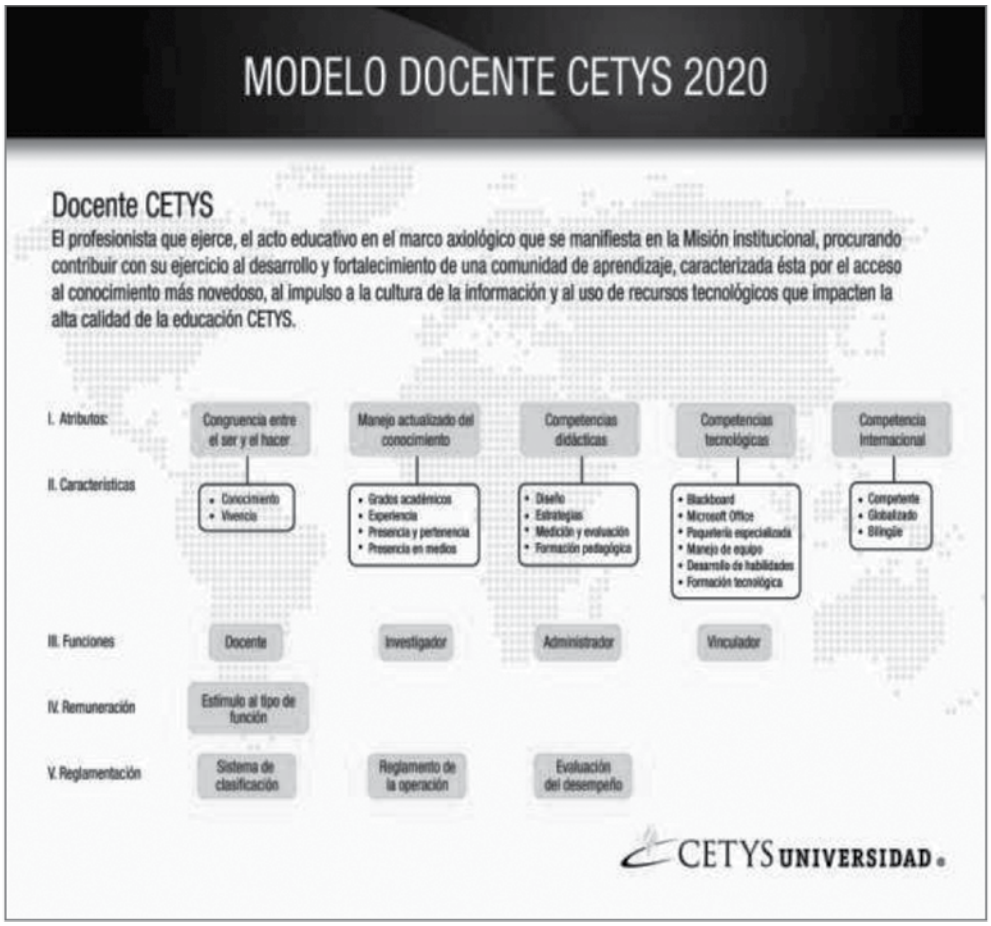


Figura 3. Modelo de docente en el CETYS 2020

Acciones de la iniciativa:

1. Desarrollo y fortalecimiento del profesorado.
- Formación de profesores en posgrado (maestrías y doctorados).
- Impulso a la investigación y vinculación.
- Impulso a la internacionalización.

2. Desarrollo y fortalecimiento del profesorado en didáctica, pedagogía y uso de la tecnología.

- Formación didáctica.
- Cultura de la información (ALFIN).
- Capacitación en recursos tecnológicos.
- Formación en valores.
- Educación en línea.

3. Selección y contratación del profesorado.
4. Cátedras distinguidas.

Busca traer al CETYS profesorado extranjero del más alto nivel educativo que enriquezca la investigación, los centros de excelencia, la investigación aplicada, la enseñanza y al mismo cuerpo docente.

1.2 Contratación de profesores

El incremento en el número de profesores de planta (tiempo completo y medio tiempo) es necesario. De acuerdo a un análisis de tendencias que incluye el crecimiento de la matrícula estudiantil, la operación de los centros de excelencia, la apertura de nuevos programas, la cobertura de atención a alumnos por maestro de planta, la Institución buscará pasar de 102 a 165 profesores de tiempo completo en un lapso de diez años.

La inversión en los próximos diez años en formación del profesorado se estima en 750,000 dólares. Esta iniciativa representa una línea de continuidad con las acciones que se han venido desarrollando desde hace algunos lustros en este campo del desarrollo docente.

1.3 Formación de doctores

Dada la tendencia que trae el Sistema CETYS en cuanto a la formación de profesores de los que actualmente tienen grado de maestría en las diversas áreas del posgrado, el plan de desarrollo establece que apoyará la formación de estudios de doctorado a un máximo de 25 profesores, los cuales permitirán alcanzar las metas del plan en cuanto a este rubro. El nivel de licenciatura tiene como meta el que el 40% de sus profesores posean el grado de doctorado, en tanto que en posgrado el 66%. Ello representa, en términos generales, pasar del 25% al 50%.

Por otra parte, Plan CETYS 2020 define con precisión que para que una institución de educación superior alcance la alta calidad y el reconocimiento internacional, debe diseñar, operar y evaluar programas de doctorado donde puedan elaborar y desarrollar proyectos de investigación, tanto los maestros del CETYS como los profesores investigadores que vengan a la Institución en el marco de las cátedras distinguidas. En los próximos años los doctorados en Administración, Ingeniería y Educación, serán evaluados con todo rigor y ,en caso de así sugerirlo las conclusiones, buscarán ser reabiertos en modalidades semipresencial y a distancia.

1.4 Centros de Excelencia

Se definen como un espacio de impulso y desarrollo de la investigación y la vinculación, que potencien el acceso y la generación de conocimientos, así como el fortalecimiento de la calidad académica de la Institución.

Los Centros de Excelencia del Sistema CETYS (cexcu) nacen con la Visión y Plan CETYS 2020, en el cual se establece como línea estratégica la creación de espacios multidisciplinarios asociados a los colegios del Sistema CETYS (Ingeniería, Adminis-

tración y Negocios, y Ciencias Sociales y Humanidades) donde, a través de éstos centros, se ponga a disposición de los distintos sectores, principalmente del estado de Baja California, una serie de servicios selectos y de alta calidad que apoyen y coadyuven a la solución de problemas que potencien el desarrollo regional. Se espera que estos nuevos centros académicos fortalezcan y apoyen fuertemente a la Institución en el marco de su misión.

Los CEXCU se formarán, principalmente, por los profesores del Sistema CETYS y sus alumnos, sin embargo, se invitarán a participar en proyectos específicos a profesores distinguidos de otras universidades, ya sean nacionales o extranjeras.

Los CEXCU ofrecerán un catálogo de servicios que, de una manera ágil y oportuna, permita dar respuesta a las distintas necesidades de los diferentes sectores. Este catálogo deberá ser definido de acuerdo a un plan de desarrollo del centro y que contemple satisfacer las necesidades de corto, mediano y largo plazo de los distintos sectores a los que quisiera impactar. Para la definición de sus servicios, los CEXCU, deberán aprovechar las fortalezas institucionales para la generación y ofrecimiento de servicios dentro de los cuales se deberá incluir la investigación aplicada.

La investigación aplicada se entiende como el proceso de desarrollar soluciones a problemas de nuestros clientes, en diversos ámbitos, utilizando como herramienta el método científico, esto quiere decir, que no se pretende que los centros únicamente desarrollen nuevo conocimiento, sino también, apliquen, de manera exitosa el existente y documenten la forma de su implementación.

En este sentido, CETYS ha definido tres centros de excelencia que deberán trabajar bajo un modelo de colaboración multidisciplinario entre los profesores de los tres colegios del Sistema CETYS, de tal forma que al abordar proyectos de investigación aplicada, den una respuesta integral a los problemas y retos planteados por los diversos sectores de Baja California y la región.

Los tres centros de excelencia han quedado definidos como sigue:

- Centro de Diseño e Innovación. Este centro se enfocará a la solución de problemas que impliquen la creación e innovación de productos y procesos en

un sentido amplio, donde la aplicación de la ingeniería y tecnología sea un factor determinante. El centro integrará principalmente las capacidades del Colegio de Ingeniería a nivel Sistema, y a su vez se complementará con las capacidades de los otros colegios en la medida que se requiera para abordar la solución integral de los problemas, y se fortalecerá a través de las relaciones con otras universidades nacionales e internacionales.

- Centro de Competitividad. Este centro se enfocará a la solución de problemas que impliquen el desarrollo de estrategias de competitividad regional y global. La Institución ha visualizado dos temas de gran importancia que abordará este centro: la logística y el desarrollo gubernamental. Este centro se integrará principalmente con las capacidades del Colegio de Administración y Negocios del Sistema CETYS, sin embargo, mantendrá un enfoque multidisciplinario al integrar capacidades de los otros dos colegios en la medida que los proyectos lo demanden, y se fortalecerá a través de las relaciones con otras universidades nacionales e internacionales.

- Centro de Desarrollo Humano y Social. Este centro se enfocará al análisis y solución de problemas que atañen a la sociedad, tanto a nivel individual como de grupo social. Su finalidad será desarrollar metodologías y estrategias que puedan aplicarse para el beneficio de la sociedad bajacaliforniana. El Centro encuentra grandes oportunidades en el ámbito educativo, la formación en valores, la Psicología, la prevención de problemas sociales y la formación ciudadana. Este centro se integrará principalmente con las capacidades del Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades, sin embargo, al igual que los otros centros deberá integrar las capacidades de los otros colegios en la medida que los proyectos lo demanden, y se fortalecerá a través de las relaciones con otras universidades nacionales e internacionales.

Acciones de la iniciativa:

1. Plataforma de los CEXCU. Esta iniciativa se refiere a la definición de los grupos de académicos y líneas de excelencia para cada uno de los colegios. En esta fase los centros existentes deberán quedar alineados a un grupo de trabajo, y línea de excelencia.
2. Investigadores invitados. Esta iniciativa propone la identificación de investigadores distinguidos que están asociados a los temas de investigación de los centros de excelencia.
3. Programa de investigación interna. Esta iniciativa propone el establecimiento de parte del CETYS de un fondo semilla para que se realice investigación por los diferentes grupos y centros.
4. Plan de desarrollo del colegio y centro de excelencia. Esta iniciativa plantea que cada colegio construya un plan de desarrollo para los siguientes 10 años considerando que deberá dar soporte al centro de excelencia que tiene adscrito.

1.5 Cátedras distinguidas

La aspiración central de la Institución de alta calidad académica es contar con más profesorado de tiempo completo y muchos de ellos con grado de doctor. En este enriquecimiento se espera contar con cátedras distinguidas que impulsarán los procesos de acreditación y competitividad global del CETYS.

La iniciativa busca traer a la Institución profesorado del más alto nivel educativo que enriquezca la investigación, los centros de excelencia, la investigación aplicada, la enseñanza y al mismo cuerpo docente. Se espera iniciar con dos cátedras de tiempo completo equivalente en el 2011 y concluir en el 2020 con ocho cátedras en un año. En el periodo de diez años se proyecta haber contado con el beneficio de al menos cuarenta cátedras distinguidas.

Actividades a desarrollar por una cátedra:

1. Impartir cursos y seminarios en licenciatura y posgrado.
2. Hacer investigación.
3. Publicar artículos en revistas arbitradas.
4. Dictar conferencias.
5. Generar proyectos de vinculación con la industria y organizaciones.

Las cátedras quedarán enmarcadas en los tres centros de excelencia constituidos: Competitividad, Desarrollo Humano y Social, Diseño e Innovación. Cada centro se conformará con un equipo de docentes con competencias para la investigación y la gestión, que buscarán desarrollar las líneas de investigación que les son propias.

1.6 Nivelación de sueldos

Incluye entre otras cosas, conformar una estructura salarial bien definida, ágil, congruente con las metas, las prioridades institucionales y con las mejores prácticas administrativas. Una clara orientación de su liderazgo directivo orientado a resultados (métrica).

Acciones de la iniciativa:

- Nivelación salarial docente. Busca clarificar los criterios que establecen los niveles salariales al personal docente que ha venido trabajando en la Institución, así como un sistema de compensaciones.
- Estructura salarial por grupos. Busca contar con una estructura ágil, congruente con las prioridades institucionales y las mejores prácticas administrativas, que responda de manera óptima a los requerimientos de las iniciativas que se desprenden del Plan CETYS 2020, comprometida con el mantenimiento y desarrollo del capital humano.
- Que busque la productividad organizacional, definiendo claramente lo que se considera un campus, colegio, departamento. Que delimite las áreas de influencia y responsabilidad de las direcciones de campus, colegios, promo-

ción y desarrollo, staff de Rectoría y demás relacionadas con las áreas académicas y administrativas.
- Que contemple las nuevas líneas de actividades como el impulso a los matices, centros de excelencia, E-campus, etcétera.
- En una primera etapa se sugiere avanzar con el profesorado, después con los directivos y finalmente con el personal administrativo.

2.1 Matices

El proceso de planeación estratégica CETYS 2020 dio oportunidad de revisar los denominados Matices (elementos distintivos de la educación CETYS) del modelo educativo institucional. Profesores y directivos académicos analizaron cómo estaban operando estos componentes de la educación CETYS, su valor agregado, capacidad que los apoya y su efectividad educativa. El análisis se concentró en los siguientes matices que ya existían: Internacionalización, Cultura Emprendedora, Vinculación Social y Profesional con la comunidad y Mejora Continua. A ese grupo se incorporaron el de Cultura de la Información y el de Sustentabilidad. Como resultado del análisis realizado se identificó que estos componentes de la educación de CETYS operaban bajo condiciones diferentes de capacidad y efectividad educativa en los tres campus.

Los siguientes elementos se incorporan a la operación del modelo educativo institucional para darle a la educación del CETYS una diferenciación y hacerla más atractiva en el contexto local, nacional e internacional:

- Cultura de la Información.
- Cultura Emprendedora e Innovación.
- Internacionalización.
- Sustentabilidad.
- Vinculación y Responsabilidad Social.

Acciones de la iniciativa:

1.- Cultura de la Información (CDI).

- Homologación de la capacidad de servicio en lo que respecta a personal y sus competencias.
- Homologación de la capacidad de servicio con base en la demanda esperada de la población estudiantil del campus.
- Completar el catálogo de servicios que debe ofrecer la biblioteca en cada campus.
- Un plan de nuevas contrataciones para las bibliotecas del Sistema CETYS orientadas a fortalecer la CDI.
- Un plan de desarrollo profesional para el personal de las bibliotecas del Sistema CETYS que al mismo tiempo que fortalezca la CDI, también vaya homologando su nivel de operación en los tres campus.
- Formular un conjunto de resultados de aprendizaje y sus respectivos instrumentos de medición para evaluar en qué medida un estudiante sabe cuáles son los servicios que le ofrecen las bibliotecas del Sistema y en qué medida los está utilizando.

2.- Cultura Emprendedora e Innovación (CEMI).

- Incorporar la innovación al concepto de cultura emprendedora.
- Homogenizar y consolidar la operación de este elemento distintivo en los tres campus, identificando y configurando las estructuras esenciales para la operación de la etapa básica de la CEMI.
- Formular un número manejable y congruente de resultados de aprendizaje/competencias para la etapa básica, así como sus instrumentos de medición del aprendizaje. Para el caso del Campus Mexicali, evaluar si esto también se puede hacer para la etapa adicional, la cual tiene que ver con la incubación de empresas.
- Identificar la estructura organizacional más adecuada y dar prioridad a la integración de los equipos de trabajo.

3.- Internacionalización (INTR).

- Internacionalización para todos
- Aprendizaje del idioma inglés. Se aplicarán recursos para integrar y homogenizar la capacidad disponible de cada campus para esta actividad.
- Desarrollar un conjunto manejable de resultados de aprendizaje relacionados con internacionalización, sus correspondientes instrumentos de medición y designar las entidades responsables de ejecutar la medición del aprendizaje, tanto en el ámbito curricular como el cocurricular.
- Incrementar la movilidad estudiantil y de docentes.
- Profesores visitantes internacionales.
- Clases en inglés.
- Dobles diplomas.

4.- Sustentabilidad (SUST).

- Sensibilidad hacia la sustentabilidad y conocimiento de la misma.
- Instrumentación de la sustentabilidad en cada campus del Sistema CETYS.
- Extensión de la sustentabilidad hacia la comunidad.

5.- Vinculación y Responsabilidad Social (VRS).

- Instrumentación curricular del la VRS.
- Diseño e implantación del sistema operativo de la VRS.

2.2 Vida estudiantil

Entendemos por vida estudiantil la conformación y desarrollo de un espacio intrainstitucional que despliega un conjunto de acciones transversales al currículo, que contribuyen a la formación integral y al fortalecimiento del ambiente sociocultural, deportivo y comunitario, actuando en una estrecha coordinación con las instancias académicas, para el logro de los objetivos y resultados de aprendizaje institucionales, así como la consolidación del sentido de pertenencia al CETYS.
Acciones de la iniciativa:

1. Integración de la vida estudiantil.

Concebir la vida estudiantil como un proyecto integral donde tenga una participación activa tanto la academia como servicios estudiantiles (actividades extracurriculares) cuyo elemento articulador sea un perfil genérico del estudiante que queremos formar, diferenciado por nivel educativo, del cual se desprendan acciones independientes y acciones conjuntas entre academia y servicios estudiantiles (dirección que coordina la actividad extracurricular).

La construcción del perfil de formación estudiantil generará objetivos formales, programas, responsabilidades, formas de colaboración y mecanismos de evaluación.

2. Fomento al liderazgo estudiantil.

Se refiere al desarrollo de aprendizajes significativos en el estudiante, relacionados al trabajo colaborativo, la integración de equipos, así como estilos de liderazgo y administración de proyectos, mediante su participación en talleres y seminarios de formación y entrenamiento en liderazgo, que tendrá la oportunidad de aplicar de manera vivencial en actividades académicas, culturales, deportivas, de responsabilidad social y servicio a la comunidad.

3. Fortalecimiento a la vida estudiantil en el campus.

Facilitar la vida estudiantil a través de espacios comunitarios, servicios y actividades cocurriculares, permitiendo a los alumnos desarrollar habilidades para relacionarse a través de la actividad cultural, social, deportiva y espiritual, tales como: el autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva, relaciones interpersonales, toma de decisiones, soluciones de problemas y conflictos, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de emociones y sentimientos.

4. Equipamiento e infraestructura adecuada.

Se proyecta la construcción de infraestructura para que estudiantes provenientes de otras ciudades vivan dentro del campus, así mismo se buscará reforzar la infraestructura cultural, deportiva, de esparcimiento y convivencia, transformando el entorno en un ambiente acogedor que invite a los miembros de la comunidad CETYS a participar activamente en la vida estudiantil, y hacer uso de instalaciones y servicios a su disposición.

5. Fortalecimiento al humanismo y valores.

El programa de fomento al humanismo mediante la vivencia del sistema de valores se despliega en una serie de acciones que afectan tanto a la comunidad académica como a la administración del CETYS.

En las iniciativas de fomento al liderazgo estudiantil y fortalecimiento a la vida estudiantil en el campus identificamos acciones que contribuyen a la vivencia del sistema de valores.

6. Espiritualidad

La dimensión espiritual, contemplada explícitamente dentro del sistema de valores, brota del reconocimiento de que el ser humano es un espíritu encarnado, y de que nuestra vida cotidiana evidencia esa dimensión espiritual en diversas manifestaciones: la creación y apreciación de rasgos culturales, la expresión y el compromiso que brota del reconocimiento del otro, y en su expresión más compleja, la búsqueda de trascender por medio de la experiencia religiosa.

2.3 Becas

Uno de los mayores esfuerzos que ha venido realizando CETYS Universidad desde su fundación es el brindar apoyos financieros a estudiantes con talento en la continuación de su preparación académica. Ofrecer educación de calidad a estudiantes con talento que en otras circunstancias no tendrían acceso a la Institución, le ha dado a la misma una mayor vitalidad.

Existen becas deportivas, académicas, culturales y descuentos en todos los niveles educativos. En el 2010 se otorgaron becas y descuentos por 37% de los ingresos por colegiatura. Los recursos vienen de empresas, sorteos, donantes y en especial del Gobierno del Estado de Baja California. Adicional a los apoyos en becas, se ofrece crédito educativo, una opción de apoyo financiero, que los estudiantes pueden empezar a liquidarlo al terminar sus estudios. El crédito educativo se puede combinar con apoyo en becas, entre ambos permiten altos niveles de financiamiento educativo. En el 2010 un 14% de la población estudiantil de profesional contó con crédito educativo.

De cada 10 estudiantes en CETYS Universidad, 8 cuentan con un tipo de apoyo financiero, ya sea becas o crédito educativo.

Acciones de la iniciativa:

1. Continuar allegando recursos del sorteo CETYS.
2. Incrementar el fondeo de becas por empresas.
3. Mantener e incrementar el apoyo que se recibe del Gobierno del Estado de B.C.
4. Cuidar el porcentaje de becas soportadas por ingresos de colegiatura CETYS.
5. Crear más opciones de financiamiento de crédito educativo.
6. Revisar los tipos de becas y sus procesos, para hacerlos más ágiles.

2.4, 3.1, 3.3 Edificios, espacios académicos, deportivos y culturales

Bajo el tema de infraestructura se describen todos los requerimientos de edificios, salones, laboratorios, equipamiento de laboratorios, cubículos, espacios de oficinas, estacionamientos, áreas verdes, instalaciones deportivas, culturales, de vida estudiantil, entre otros, que la Institución solicita se incluyan en la planeación.

Conceptos:

1. Plano regulador: asignación de zonas o espacios para los diferentes servicios educativos que ofrece el CETYS así como otras áreas derivadas del modelo educativo.
2. Plan maestro de infraestructura: es una lista detallada del desarrollo de nueva infraestructura acorde al crecimiento institucional, así como a la demanda

de necesidades derivadas del modelo educativo. Producto final: plano del campus (carpeta de proyectos para cada una de los espacios definidos que incluya: ubicación en el campus, descripción del proyecto, distribución de planta, perspectivas, costos, estrategias de allegamiento de recursos, líder del proyecto).

3. Instalaciones académicas (aulas, oficinas de maestros, centros, laboratorios).

a. Espacios para Preparatoria.
b. Espacios para Ingeniería.
c. Espacios para Administración y Negocios.
d. Espacios para Ciencias Sociales.
e. Espacios para Posgrado.
f. Espacios para Educación Continua.

Inversión 2011-2020 en Infraestructura de los campus

Campus Ensenada
Instalaciones deportivas (Auditorio)
Dormitorios
Acervo, bases de datos, CRAI
Salas de Posgrado, Cubículos
Talleres y laboratorios
Tecnología y sistemas
Capilla

Campus Mexicali
Edificio de Ingeniería y Ciencias
Auditorio (remodelación)
Salas culturales
Áreas deportivas
Centro estudiantil
Dormitorios
Laboratorios
Tecnología y sistemas
Acervo, bases de datos, ampliación de la Biblioteca
Capilla

Campus Tijuana
Centros de Excelencia
Acervo, bases de datos, CRAI
Ampliación de la Biblioteca
Tecnología y sistemas
Laboratorios
Gimnasio – Auditorio
Centro estudiantil
Cafetería (remodelación)
Sala cultural
Capilla

12.Biblioteca/Centro de información

En el plan de desarrollo, se considera como uno de los matices de la formación CETYS a la cultura de la información, concebida como un conjunto de habilidades, a través del cual el estudiante exhibe la competencia para localizar, evaluar, utilizar y comunicar eficazmente la información requerida en cualquiera de sus formas, mediante prácticas y proyectos supervisados por un docente igualmente competente en estas habilidades. Esta competencia se manifiesta como un resultado de aprendizaje genérico.

La biblioteca se ve impactada directamente por este matiz por lo que la iniciativa considera las siguientes acciones:

- Un plan de nuevas contrataciones para las bibliotecas del Sistema CETYS orientadas a fortalecerlas.
- Incrementar el acervo.
- Fortalecer la infraestructura.
- Un plan de desarrollo profesional para el personal de las bibliotecas del Sistema CETYS que vaya homologando su nivel de operación en los tres campus.
- Formular un conjunto de resultados de aprendizaje y sus instrumentos de medición del aprendizaje para evaluar en qué medida un estudiante sabe cuáles son los servicios que le ofrecen las bibliotecas del Sistema y en qué medida los está utilizando.

En la formulación de estas iniciativas las direcciones de biblioteca deben mantener un enfoque de sistemas y buscar que el servicio que reciba un estudiante en cualquiera de las tres bibliotecas sea consistente en calidad y nivel.

3.4 Reorganización CETYS

Esta iniciativa tiene como propósito el diseñar e implementar la estructura organizacional que mejor responda al Plan CETYS 2020. Implica actualizar la existente alineándola con los nuevos planteamientos, para que garantice el flujo adecuado de la información para la toma de decisiones, una estructura que brinde el óp-

timo servicio al alumno. Adicional a esto, implica no sólo considerar la forma de organizarnos, sino también el capital humano, las normas, y políticas, así como los reglamentos existentes. Por existir otro tema que aborda procesos, sistemas, y tecnología, esta sección no los integra; de manera gradual deberá incluir los requerimientos que se vayan presentando en otras iniciativas.

Se buscará una sustentabilidad organizacional que permita ofrecer servicios en el marco del reconocimiento del talento, del esclarecimiento de las funciones vitales y del liderazgo de sus integrantes, enfocado a resultados.

Se pretende, entre otras cosas:

- El fomento y planeación del concepto de sucesión en funciones vitales. Mayor profesionalización y sistematización en las distintas áreas. Nuevas líneas de actividades para la diversificación en ingresos incluyendo mayor vinculación, E-campus y comercialización de espacios dentro de cada campus.
- Se buscará una estructura organizacional bien definida, ágil, congruente con las metas, las prioridades institucionales y con las mejores prácticas administrativas. Una clara orientación de su liderazgo directivo orientado a resultados (métrica). Contará con una cultura de administración de proyectos, programas y procesos.
- Cumplir con los requerimientos de las acreditaciones y las mejores prácticas educativas, en un plazo de 10 años.

Acciones de la iniciativa:

1. Estructura organizacional y desarrollo de sus empleados.

Busca contar con una estructura ágil, congruente con las prioridades institucionales y las mejores prácticas administrativas, que responda de manera óptima a los requerimientos de las iniciativas que se desprenden del Plan CETYS 2020, comprometida con el mantenimiento y desarrollo del capital humano.

- Que busque la productividad organizacional, definiendo claramente lo que se considera un campus, colegio, departamento. Que delimite las áreas de influencia y responsabilidad de las direcciones de campus, colegios, promoción y desarrollo, staff de Rectoría y demás relacionadas con las áreas académicas y administrativas.
- Que contemple las nuevas líneas de actividades como el impulso a los matices, centros de excelencia, E-campus, etcétera.
- En una primera etapa se sugiere avanzar con el primer nivel de la estructura, llegando a definir claramente niveles de responsabilidad y funciones de staff de Rectoría, direcciones de campus, direcciones de colegios, centros de excelencia y direcciones de primer nivel en los campus.

2. Normatividad organizacional

Busca actualizar e integrar un conjunto de normas y políticas que guíen la toma de decisiones en todos los ámbitos institucionales, creando estándares de efectividad. (Recursos humanos, área educativa, administrativa, entre otras).

4.1 Procesos y sistemas de información

Para dar respuesta a los enunciados de la Visión CETYS 2020, es indispensable que la Institución cuente con los procesos, sistemas, personas y tecnologías de información que le permitan operar como una organización competitiva, moderna y eficiente. A fin de lograr lo anterior, se requiere contar con la infraestructura integral que permita la eficiencia en las operaciones diarias y en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización; asimismo, que satisfagan las necesidades planteadas por el modelo educativo.

Acciones de la iniciativa:

- Procesos y sistemas de información. Se refiere a la sistematización y automatización de los sistemas de información de la Institución, y consta de 5 componentes: 1) Reingeniería de procesos de administración universitaria;

2) Reingeniería de procesos de administración contable-financiera; 3) Acceso unificado a sistemas de información; 4) Ventanilla única; y 5) Sistemas de soporte ejecutivo.

- Reingeniería de procesos de administración universitaria. Considera desde el análisis de los procesos críticos, con el fin de lograr su simplificación y sistematización, hasta la implantación de los sistemas de información correspondientes (ERP Académico).
- Reingeniería de procesos de administración contable-financiera. Considera desde el análisis de los procesos críticos, con el fin de lograr su simplificación y sistematización, hasta la implantación de los sistemas de información correspondientes (ERP administrativo y contable).
- Acceso unificado a sistemas de información. Se refiere a la creación de un sistema de acceso a los sistemas de información en una misma plataforma, de tal forma que cada usuario tenga disponibles todos los sistemas que le correspondan en una misma pantalla o interface.
- Ventanilla única. Aplicando los principios de reingeniería se implantará una ventanilla de servicios donde el alumno resuelva diferentes trámites en un mismo lugar (*one stop shopping*).
- Los servicios que requiere el estudiante se ofrecen organizados por función. Por ejemplo: para un trámite relacionado con escolar debe ir a la ventanilla de escolar, para un trámite relacionado con crédito debe ir a la ventanilla de crédito. Existen otros servicios como son: Información relativa a matices del modelo educativo del CETYS (prácticas profesionales, servicio social, etc.) cuya administración se encuentra dispersa en el campus.
- Sistemas de soporte ejecutivo.- Comprende los sistemas de información para apoyo a la toma de decisiones a nivel táctico y estratégico de la Institución.
- Con el fin de dar respuesta a los cinco componentes de esta iniciativa, se propone la adquisición de un sistema de información integrado, que ade-

más del soporte a la operación diaria contenga módulos de inteligencia de negocios para el soporte a la toma de decisiones.

4.2 Seguridad de la información

En este caso el término seguridad de la información se presenta en un sentido amplio, se refiere tanto a la protección de los recursos de información como a la protección y monitoreo de las redes de comunicaciones y de acceso a Internet. En el caso de la protección de la información se destaca el tema de prevención de pérdida de datos, ya sea por fallas en equipos (hardware), por errores humanos o por ataques cibernéticos. En el caso de la protección a la red de comunicaciones se destacan los temas de acceso no autorizado, mal uso, modificación o bloqueo de la red o de los recursos que provee.

Actualmente el personal de soporte técnico cumple con diversas funciones, entre ellas, la seguridad informática. Se requiere tener personal especializado y cuya función primordial sea la seguridad. Por otra parte se requieren mejoras en la infraestructura: mecanismos de respaldo de información más modernos; así mismo otros mecanismos de administración de redes que consideren desde el filtrado de contenidos en la navegación, hasta la prevención y detección de intrusos.

Acciones de la iniciativa:

- Dada la importancia de la información dentro del CETYS se deben implantar sistemas integrales de recuperación en caso de desastres.
- Es igualmente importante la protección ante ataques de tipo cibernético, por lo que es necesario implantar mecanismos integrales de administración y protección de redes tales como prevención y detección de intrusos.
- Homologar procedimientos de respaldo en cada campus.
- Mejorar la seguridad física en los centros de cómputo de cada campus.
- Incrementar la capacitación del personal en temas de seguridad.
- Incrementar el personal en el área.
- Se tendrá inversiones en:
  Personal para seguridad y en Infraestructura física, Hardware y Software.

4.3 Tecnología de apoyo para el aprendizaje

Comprende la implantación y servicio de las diferentes tecnologías de información y comunicaciones necesarias para el apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como: *Blackboard*, portafolio electrónico, sala de videoconferencia, videoconferencia Web, producción de materiales multimedia, apoyo con tecnologías Web 2. Integra infraestructura tecnológica y humana, entre otras.

Los programas que se ofrecen actualmente en CETYS Universidad son en formato presencial, con entrega de algunos contenidos en línea. La plataforma para administración de cursos en línea es Blackboard, utilizado desde el año 2001. En los últimos dos años se han ofrecido algunos cursos en formato en línea. En el Campus Mexicali se cuenta con el Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación (CRAI). El CRAI es un espacio creado para el docente CETYS, siendo una finalidad esencial del mismo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) para el apoyo en el aprendizaje y la investigación, principalmente en el uso y producción de la información en todos sus formatos: texto, audio y video.

Acciones de la iniciativa:

- Dada la imperiosa necesidad de incorporar el e-learning al modelo educativo de CETYS UNIVERSIDAD, se propone la creación de una función denominada diseño de cursos en línea.
- Se propone que el área de soporte a *Blackboard* actual se transforme y ofrezca servicios de apoyo para la educación en línea.
- Los campus de Tijuana y Ensenada deberán contar con su propio CRAI para el desarrollo de los materiales multimedia de apoyo a clases. En cada campus se deberá contar con personal de soporte de cómputo académico y de apoyo al CRAI.
- Se deberán considerar proyectos de innovación tecnológica educativa, por ejemplo: grabación de clases en video para que los alumnos las revisen bajo demanda, maestros tutores en línea, FAQS, etc.

Se requieren inversiones en:

- Diseño instruccional.
- Diseño multimedia.
- *Blackboard*.
- Escritorio de ayuda a *Blackboard*.
- Infraestructura CRAI Tijuana y Ensenada.
- Operación Soporte Académico.
- Innovación Tecnológica Educativa.

4.4 Infraestructura tecnológica

Comprende las mejoras necesarias en la infraestructura de comunicaciones (anchos de banda), y de equipo para maestros, laboratorios, salones y personal administrativo.

Actualmente se cuenta con servicios de acceso a Internet que permiten la navegación por la red, pero con algunas restricciones en el servicio, en particular el acceso a contenidos multimedia, ya que éste se limita por los requerimientos de ancho de banda. El 100% de los maestros de planta y media planta cuentan con equipo de cómputo, el 70% de éstos cuentan con equipo portátil. En cuanto a equipo de cómputo para alumnos se tiene un indicador menor a 10 alumnos por computadora en cada uno de los campus. El 100% de los empleados administrativos cuentan con computadora.

Acciones de la iniciativa:

- Incrementar el ancho de banda para navegación por Internet.
- Establecer procedimientos de renovación de equipo de laboratorios cada tres años, maestros cada cuatro años y para personal administrativo de cinco años, esto con el objetivo de evitar obsolescencia y utilizar únicamente equipo en buenas condiciones de eficiencia para el trabajo.

Inversiones en:

- Ancho de banda.
- Renovación de equipo de maestros.
- Renovación de equipo administrativo.
- Renovación de equipo de laboratorios.
- Renovación de equipo de salones.
- Licencias de software.

5.1 Desarrollo de nuevos programas académicos y modalidades de entrega

En el marco del Plan CETYS 2020, los programas académicos se consideran como uno de los temas estratégicos que hay que redefinir y operar bajo los estándares de alta calidad, sustentabilidad, comunidad de aprendizaje y entorno internacional que demanda la visión. CETYS Universidad los considera como el punto de partida de todo esfuerzo encaminado a la formación integral de los estudiantes y a la generación de egresados que cumplan fielmente la Misión institucional. En ese sentido, el CETYS, consciente del mundo global, cambiante, de alto impacto tecnológico y de inaplazables valores sociales y morales que se deben impulsar, modela sus programas académicos con una serie de características que le permitirán contribuir a la construcción de un mejor futuro para la ciudadanía.

El primer rasgo que se advierte en los programas es de continuidad, fortalecimiento de la calidad e innovación en cuanto a la oferta de sus servicios. El CETYS 2020 juzga pertinente el seguir ofreciendo educación en el nivel medio superior (preparatoria), bajo la modalidad presencial pero poniendo en contacto al estudiante con los diversos instrumentos tecnológicos por medio de estrategias didácticas que cumplan con ese fin.

En el tenor del fortalecimiento de la calidad, se harán las gestiones necesarias para ofrecer el bachillerato internacional no sólo en el Campus Tijuana sino también en Mexicali.

Los tres niveles de oferta académica en el CETYS, en mayor o menor medida, dependiendo del programa que se trate, serán diseñados bajo el común denominador de impulsar explícitamente los matices distintivos de la formación CETYS, a saber: responsabilidad social, cultura de la información, vinculación social y productiva, cultura emprendedora y de innovación, sustentabilidad. El otro factor común lo aporta la dimensión didáctico-pedagógica. El discurso curricular, y por tanto metodológico en las formas de diseñar, hacer docencia y desarrollo del aprendizaje, estará basado en las competencias. Todo programa educativo del CETYS estará diseñado en esa tesitura y, por tanto, las condiciones de los espacios físicos, tecnológicos y los recursos bibliográficos y electrónicos, deberán estar en consonancia con el concepto de programas académicos con matices –sello distintivo CETYS- diseñados bajo el enfoque de las competencias.

Otro elemento distintivo de los programas académicos que el CETYS impulsará en los siguientes 10 años será la modalidad en la oferta de sus servicios. Buscará potenciar habilidades, destrezas y cualidades con actividades académicas y socioculturales de acuerdo al programa y al tipo de estudiante. El CETYS abre sus modalidades a:

1. Presencial para las preparatorias con algunas materias que se puedan ofrecer en línea en forma experimental.
2. Presencial para licenciaturas con al menos un 10% de las materias impartidas totalmente en línea.
3. Semipresencial para algunos programas de licenciatura para público adulto lo mismo que para programas de posgrado.
4. En línea para programas académicos (preferentemente de posgrado), en la estructura operativa del E-campus.

Cada nivel educativo diseñará su modelo curricular partiendo de la Misión, los cuatro pilares de la Visión y de los conceptos descritos en los párrafos anteriores, de-

jando muy claro la formación CETYS y sin poner el riesgo el ámbito de colaboración internacional que exige el CETYS 2020.

Acciones de la iniciativa:

- Apertura de nuevos programas.
- Búsqueda de nuevas áreas de oportunidad.
- Planes de estudio basados en competencias.
- Diseño, operación, evaluación y actualización curricular.
- Evaluación del aprendizaje.

5.2 E-Campus

Esta iniciativa tiene dos líneas: el desarrollo de programas en línea, y un programa de cursos académicos en línea.

Desarrollo de programas en línea. La tendencia de las universidades es incorporar el amplio desarrollo tecnológico y al mismo tiempo, aprovechar al máximo las oportunidades que el mundo globalizado le presenta. El CETYS 2020 reconoce las posibilidades que tiene la educación en línea y busca estructurar un proyecto en dirección a la creación de un cuarto campus del CETYS: el E-Campus que operará con la aportación de capital semilla para diseñar, operar y evaluar dos programas específicos, ambos dirigidos a públicos distintos –no convencionales- a los que atiende; nos referimos a personas adultas que trabajan y no pueden cursar una licenciatura presencial o, en el caso del posgrado, personas que viven en otras regiones que no están dentro de Baja California y que quieran estudiar en el CETYS.

En el primer programa se diseñarán y ofrecerán primeramente. Una carrera de licenciatura y otra en el posgrado. La evaluación de ambos programas determinará la permanencia de los mismos y será factor importante en la consolidación del programa del E-Campus. Importante es diseñar el proyecto integral considerando todos los recursos de infraestructura física, el equipo, el software, las personas y el dinero necesarios para iniciar el proyecto, operarlo en los primeros dos años (2013 y 2014), evaluarlo y si es pertinente y sustentable continuarlo.

Programa de cursos académicos en línea. Consonante con el proyecto del E-campus, el Plan CETYS 2020 manifiesta que en el nivel licenciatura, todos los programas académicos elaborarán e impartirán el 10 % de las asignaturas completamente en línea. Aunado a ello, se implantará el uso intensivo de las tecnologías de información en las asignaturas regulares, en especial de los medios electrónicos a distancia, como la videoconferencia, *el Skype*, la web y las nuevas plataformas que surjan en los próximos años.

6.1 Reforzamiento de la campaña 2020

La generosidad de los diferentes públicos a quien CETYS sirve, así como de otras instancias relevantes se ha cristalizado a lo largo de casi 5 décadas por medio de esfuerzos traducidos en oportunidades para el propósito educativo del CETYS; éstos se han hecho presentes con manifestaciones como las campañas para construcción de edificios, el crecimiento de los fondos de becas, el apoyo a proyectos de alumnos y docentes financiados por terceros, por mencionar algunas. Se estima oportuno mencionar lo anterior para efecto de referencia; avanzar en estos rubros supone implicaciones en la definición de los trabajos por venir para lograr las intenciones establecidas en el Plan CETYS 2020.

Sin dejar de reconocer que los recursos no operativos tienen una participación limitada en el presupuesto consolidado global, realidad que no se anticipa se modifique sustancialmente dentro de los próximos 10 años, mantener o acrecentar porcentualmente la participación de estos ingresos representa un reto importante. Mayor es el reto de allegamiento cuando se considera el objetivo de iniciar un fondo patrimonial equivalente a un año de operación (proyectado hacia el 2020) a nivel Sistema mediante el establecimiento de compromisos concretos y/o aportaciones para ello.

Para lograr lo anterior, los conceptos de allegamiento y generación de recursos se vislumbran en un sentido amplio del término, incluyendo consecuentemente ingresos provenientes de esfuerzos patrimoniales (comercialización de espacios, empresas auxiliares), sorteos, entre otros. En resumen, la Institución deberá prácticamente doblar lo que actualmente capta de recursos externos, identificando

vertientes de allegamiento que permitan soportar las necesidades derivadas del Plan CETYS 2020 tanto ordinarias como a favor de la sustentabilidad. Más allá de acrecentar los recursos que provengan de cada fuente, la diversificación de éstas es el objetivo principal que se persigue. La estrategia para el logro de lo anterior definirá en buena medida la estructura a utilizar.

Los flujos de recursos complementarios contemplados hacia el 2020 son: donativos del IENAC, particulares, fundaciones y fondos afines (proyectos), Gobierno, sorteos, empresas productivas o patrimoniales.
En materia de allegamiento el rol del IENAC ha sido determinante para el logro de las metas, de tal suerte que sin eludir su responsabilidad, la Institución reconoce que el éxito en este quehacer deriva de un esfuerzo compartido. Así mismo, el papel de los directivos de primer nivel en respaldo al trabajo del Consejo ha resultado indispensable. Esta colaboración se ha formalizado mediante una estructura de organización y procesos de trabajo que a lo largo de los años han reflejado condiciones particulares del momento, pero en la cual prevalece constante la labor profesional de procurar fondos.

Acciones de la iniciativa:

- Asignación y distribución de las metas de allegamiento Campus-Sistema con énfasis en el crecimiento de los donativos y los donantes, buscando maximizar las oportunidades ingresos para el Sistema.
- En lo que refiere a metas, los esfuerzos de allegamiento hacia el 2020 van en dos sentidos y plantean una meta global de 100 millones de dólares, los cuales se desglosan así:
- 50 millones de dólares en efectivo o compromisos concretos a favor del Fondo Patrimonial, la cual estará a cargo del Sistema con el respaldo de cada campus.
- 50 millones de dólares de campaña para apoyar inversiones en calidad derivadas del 2020.
- Reorganización de las actividades de captación de fondos orientadas hacia major gifts y la estructura para ello.
- Clarificación de conceptos y criterios de registro de las donaciones.

- Mayor participación porcentual de ingresos provenientes de la industria, comercio y maquiladoras.
- Mayor participación porcentual de ingresos provenientes de fundaciones y corporaciones.
- La consolidación de las actividades de vinculación.
- Fortalecimiento de las acciones de comunicación institucional, imagen y posicionamiento.
- Participación de exalumnos en la sustentabilidad institucional.
- Allegamiento de recursos que provengan de otros puntos geográficos.
- Nuevas vertientes de allegamiento.
- Definición de métricas.
- Esfuerzo de carácter patrimonial, *planned giving*.

6.2 Promoción académica

Se entiende por esta iniciativa, el conjunto de actividades estratégicas, así como el desdoblamiento de las tácticas que se requieren para asegurar el allegamiento de más y mejores alumnos de nuevo ingreso en los próximos 10 años, en cada uno de los campus y unidades académicas de CETYS Universidad; considerando elementos claves de esta función como: promoción, venta directa, publicidad y relaciones públicas.

La función de promoción académica toma un rol muy significativo en los próximos 10 años, sobre todo por la alta dependencia que se tiene en los ingresos por colegiatura, y que a pesar de ser una Asociación Civil sin fines de lucro, todo lo que se plantea como mejoras a los programas académicos, la implementación de un sólido modelo educativo, despliegue de los matices, acreditaciones nacionales e internacionales, infraestructura y todo lo que se desprende de ser una institución de alta calidad no tendría razón de ser, sin alumnos en cantidad y calidad suficiente.

Para esta función se han planteado, de manera general, dos grandes actividades estratégicas a desarrollar:

1. Robustecimiento de la función de promoción y desarrollo.
2. Mayor profesionalización y sistematización en mercadotecnia e imagen.

Acciones de la iniciativa:

- Impulsar y consolidar el mercado en el sur de Estados Unidos.
- Desarrollo y profesionalización del área de Promoción Académica para los tres niveles escolarizados (preparatoria, profesional y posgrado).
- Comunicación interna y externa. Impulso fuerte al posicionamiento de CETYS en todos los públicos que se atienden; esto seguramente implicará un re-diseño de la estrategia de comunicación (*Branding*) así como la inversión y pauta publicitaria requerida conforme al entorno y nivel de competencia actual y futura.
- Ampliar la cobertura y fortalecer la presencia de CETYS en la ciudad de más alto potencial alimentador de alumnos foráneos.

6. Implicaciones financieras generales

Anexo 4		
Inversión vía Campañas		
(Cifras en dólares)		
OBJETIVOS	INICIATIVAS	TOTAL
1. Impulsar un claustro académico de buen nivel	Cátedras Distinguidas	5,950,000
	Centros de Excelencia	500,000
	Formación de Doctores	600,000
2. Validar vocación de institución formadora de personas	Matices	3,550,000
	Vida Estudiantil	7,550,000
	Becas	13,400,000
3. Operar un sistema multicampus con infraestructura consolidada	Infraestructura Consolidación	10,500,000
4. Integrar las mejores plataformas tecnológicas y de sistemas	Tecnología, Sistemas y Procesos	4,450,000
5. Promover la innovación y diversificar su oferta educativa	Oferta Educativa y Modalidades	1,000,000
6. Lograr mayores eficiencias e incrementar fuentes de financiamiento	Diversificación de Fuentes de Financiamiento	2,500,000
	TOTAL	50,000,000

ANEXO 5		
Inversión Vía Remanentes de Operaciones		
(Cifras en dólares)		
OBJETIVOS	INICIATIVAS	**TOTAL**
1. Impulsar un claustro académico de buen nivel	Contrataciones de Profesores	**13,804,000**
	Nivelaciones Salariales	**1,750,000**
	Formación de Profesorado	**750,000**
2. Validar vocación de institución formadora de personas	Acreditaciones Internacionales	**800,000**
	Fondo p/ Vida Estudiantil	**500,000**
4. Integrar las mejores plataformas tecnológicas y de sistemas	*Information Security* (Seguridad)	**300,000**
	Proceso y Sistemas de Información	**1,000,000**
	TOTAL	18,904,000

7. Indicadores de efectividad institucional

El proceso de acreditación ante la WASC y el rediseñar un plan de desarrollo de largo plazo, provocó de manera directa una revaloración de la efectividad educativa de la Institución, así como de la capacidad instalada para el logro de su Misión y Visión. Esta necesidad de apreciación de la capacidad instalada para lograr las metas educativas y de la efectividad en el logro de las mismas, ha llevado a considerar y revisar qué se mide y por qué se mide. La rendición de cuentas a la administración general de la Institución, el monitoreo de los avances en las metas de los planes estratégicos y responder a las agencias de acreditación han ido marcando la pauta en lo relativo a identificar qué medir y monitorear. Sin embargo, es necesario contar con un marco de referencia más holístico que clarifique, en el contexto de CETYS Universidad y desde una perspectiva estratégica, qué se debe medir y por qué, dejando para un siguiente análisis determinar qué se debe informar y por qué a los diferentes públicos internos y externos de la Institución. La idea de esta síntesis es plantear ese marco de referencia.

Áreas de medición de la efectividad institucional en CETYS Universidad:

1. Estudiantado. Las preguntas estratégicas que están detrás de la intención de medir y calificar el desempeño de las IES en este componente son: ¿Está llegando la institución a los mercados meta? ¿Está sirviendo adecuadamente, la institución a sus mercados meta? Este componente se descompone en tres tipos de estudiantes: prospectos, los ya inscritos y los egresados. En los tres casos se aplican métricas de población.
2. Profesorado. En este componente la métrica se concentra en la productividad del profesorado y en el costo de la instrucción. Cada vez más la productividad del profesorado se asocia al aprendizaje ganado por el estudiante.
3. Egresados. En este componente la métrica se concentra en el desempeño de los egresados: reflejado en empleo y en su valoración vista por los empleadores.
4. Programas. En este componente la métrica se concentra en la acreditación de programas académicos a nivel nacional (CACECA; CACEI, ETC) y acreditación internacional (WASC, ABET; ACBSP).

5. Administración y finanzas. En este componente la métrica se concentra en la salud financiera (resultados de operación, recursos externos), donativos, becas y otros apoyos financieros.

En resumen se han integrado 21 indicadores a lo largo de 5 temas: estudiantado, profesorado, egresados, programas y administración (finanzas). Estas áreas representan la esencia de CETYS Universidad y estos indicadores resultan prioritarios para vigilar la efectividad y buen rumbo de la Institución. La lista de indicadores no es exhaustiva, pero el enfoque fue captar sólo aquellos que son de carácter estratégico y sobre los cuales se enfocan los consejos de administración, las agencias acreditadoras, los organismos oficiales y no oficiales que monitorean y describen el desempeño de las Instituciones de Educación Superior, así como la alta dirección de este tipo de organizaciones. La figura 4 resume el enfoque presentado en esta síntesis relativo a las áreas estratégicas sobre las cuales estar atento en una universidad.

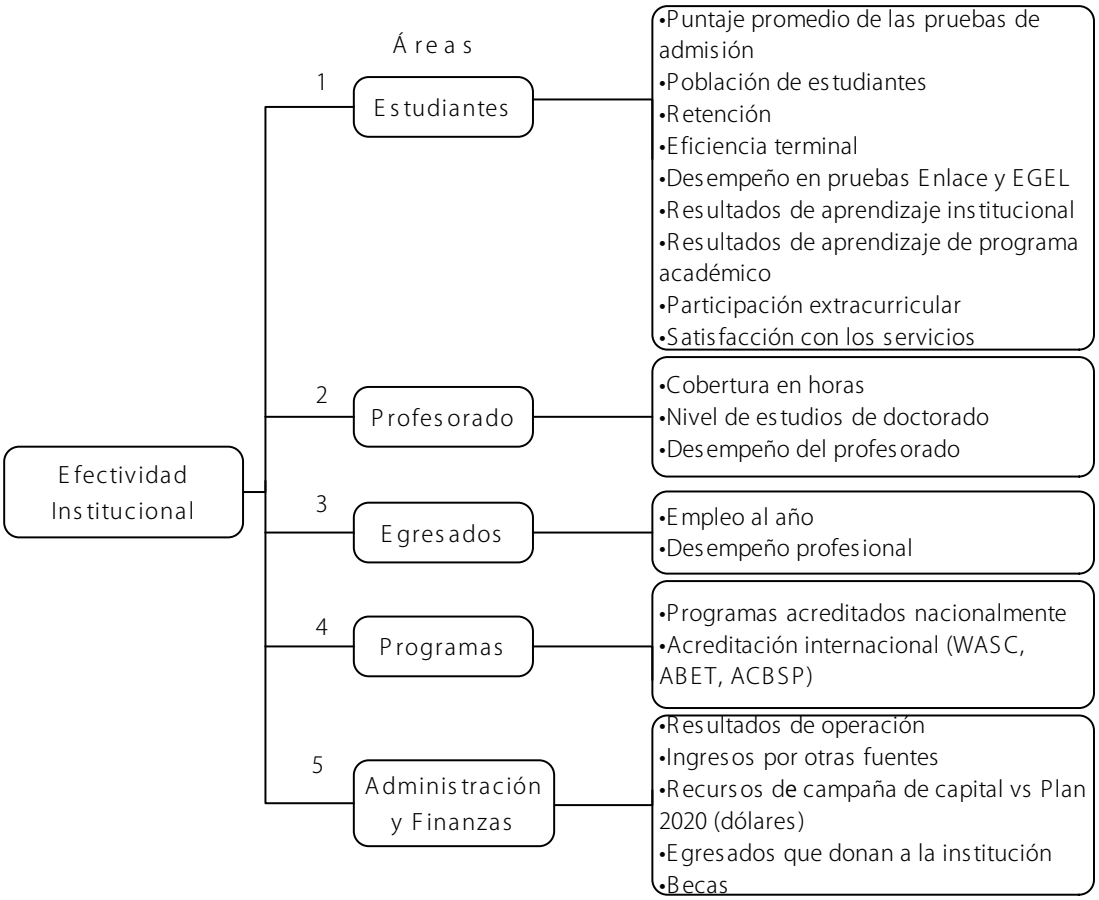
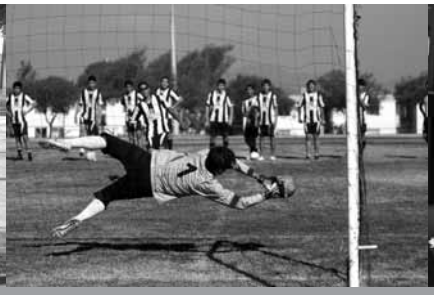


Figura 4. Áreas estratégicas de medición de efectividad institucional



Corona
CETYS
9
13
15

8. Conclusiones

Los seres humanos nos construimos en el seno de la cultura y el mejor espacio que tiene ésta para ese aprendizaje es la educación. No hay acto educativo y no hay institución escolar que no tenga como misión un fuerte sello de utopía. Debe ser así porque una misión y su visión, como mirada de futuro, siempre tiende una línea hacia los fines, que es la mejor manera de preguntarse: ¿para qué educamos? La utopía encuentra formas de ser posible a través de los esfuerzos rigurosos que hacen las instituciones por pensar en el futuro y por trazar caminos para acercarse a eso que se pensó. El conjunto de objetivos, estrategias, programas, proyectos, el plan de desarrollo en su conjunto, marca los rumbos que hemos de seguir para que las ideas tengan impacto y entonces podamos preguntamos: ¿cómo le hacemos para educar? ¿Cómo evaluamos lo que hacemos?

Desde su fundación en 1961 CETYS Universidad, ha plasmado su rumbo, su querer ser, y junto con ello la toma de decisiones en forma racional y objetiva, que le da sentido a su crecimiento y desarrollo.

El Plan CETYS 2020 ha dejado claro la razón de ser de esta institución educativa para los próximos años; plantea que su Visión es ser ¨ una institución de alta calidad educativa, competitiva mundialmente, funcionando como una comunidad de aprendizaje, y reconocida por sus acciones y resultados en un marco de sustentabilidad ¨

Este plan que fue altamente participativo en su construcción, rico en reuniones, y en ideas, pasa de ser un proyecto a un marco de referencia en las acciones día con día. En esta fase esperamos que los distintos actores de la comunidad universitaria lo reciban, lo adopten y sobre todo que lo hagan suyo, para que sea una guía en su toma de decisiones.

La visión del 2020 será posible si todos abonamos en la misma dirección, aun cuando parece que el cielo está nublado y las condiciones dicen que no todo es posible. Es tarea de todos los que formamos la comunidad universitaria conocerlo, abrazarlo, apoyarlo, y sobre todo dar el ¨ feed back ¨ cuando así se requiera para ajustarlo.

Ya empezamos!

CETYS UNIVERSIDAD

Plan de Desarrollo CETYS 2020, se terminó de imprimir en el mes de septiembre, en los talleres de Estampare Graphics de México. Av. 18 de Marzo No. 498, colonia Carbajal, Mexicali Baja California. En su composición tipográfica se uso Kozaka Gothic. La impresión es de 250 ejemplares.

CETYS Universidad es una institución educativa, auspiciada por el Instituto Educativo del Noroeste A.C. que no persigue fines de lucro.

CETYS
UNIVERSIDAD.

ANIVERSARIO
CETYS Universidad
Nuevos retos, misma pasión

Campus Ensenada
Km. Camino Microondas Trinidad s/n
22860 Ensenada, B.C.
Tel (646) 174 5095

Campus Mexicali
Av. CETYS s/n Col. Rivera
21259 Mexicali, B.C.
Tel. (686) 567 3700

Campus Tijuana
Av. CETYS s/n Fracc.. El Lago
22550 Tijuana, B.C.
Tel. (664) 903 1800

www.cetys.mx