

# PLAN ESTRATÉGICO



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY



Tecnológico  
de Monterrey

**PLAN ESTRATÉGICO**



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

**HACIENDO REALIDAD NUESTRA VISIÓN**



# CONTENIDO

- 4 **Presentación**
- 7 **Punto de partida: Visión al 2030**
- 8 **Hacia el 2025**
- 12 **Siete Iniciativas estratégicas**
- 54 **Evolución de nuestra oferta de valor**
- 65 **Haciéndolo una realidad**
- 71 **Agradecimientos**

# PRESENTACIÓN

**En febrero de 2019 publicamos la Visión al 2030, un documento en el que, conscientes de la necesidad de generar respuestas a los retos que nos enfrentaríamos en los siguientes años, plasmamos una nueva visión inspiradora basada en liderazgo, innovación y emprendimiento para el florecimiento humano, la cual definió el rumbo de la Institución para los próximos 10 años.**

El año 2020 vino a sacudir a la humanidad de una manera sin precedentes. Nos hizo darnos cuenta de los grandes retos que tenemos como sociedad en múltiples áreas, y de la urgencia de innovar y transformarnos constantemente para hacerle frente a situaciones tan complejas. Asimismo nos permitió valorar los aspectos positivos, los avances que hemos tenido como humanidad, los cuales nos han permitido mantenernos conectados a la distancia y reflexionar en torno al futuro.

Gracias al liderazgo que caracteriza al Tecnológico de Monterrey desde su fundación, tomamos esta situación como una oportunidad para reflexionar sobre cómo debería evolucionar nuestra institución en un horizonte a cinco años. La definición de una ruta al 2025 es el punto de encuentro entre los retos que vemos en el futuro y las oportunidades que enfrentamos en el presente; es la palanca para proyectar al Tec a un siguiente nivel, basándonos en las fortalezas actuales.

Queremos avanzar a ser una universidad, cuyo impacto trascienda aún más, dar pasos firmes para convertirnos en una universidad de clase mundial, que se enfoca no solo en la formación, sino también de manera importante en la investigación y la transferencia de conocimiento; en conectar nuestras capacidades con las necesidades de la sociedad, y en atraer al mejor talento que se encuentra más allá de nuestras fronteras.

Para lograr lo anterior, nos enfocaremos en las tres "i": Investigación, Innovación e Internacionalización.

**INVESTIGACIÓN.** Queremos ser una universidad con más investigación, cuyos resultados nos lleven a contribuir a la generación de conocimiento, a encontrar soluciones a problemas relevantes de nuestra sociedad, y que sirvan de base para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

**INNOVACIÓN.** Una universidad más innovadora, que nos habilite para responder a los retos que el mundo post-pandemia nos presentará, así como a los desafíos que tendremos que enfrentar ante un mundo cada vez más digital y en constante cambio.

**INTERNACIONALIZACIÓN.** Una institución más global, que lograremos al transformar nuestros campus en campus internacionales, al fortalecer nuestra presencia en el extranjero y nuestra relación con socios internacionales; lo que sin duda, mejorará nuestro posicionamiento a nivel mundial.



Este documento es el plan estratégico de la Institución para los próximos cinco años. En él se plasman las siete iniciativas estratégicas en las que nos enfocaremos y, para cada iniciativa, se presentan las aspiraciones que indican a dónde queremos llegar y los proyectos que nos ayudarán a alcanzar nuestras metas. Es una guía para enfocar nuestras prioridades y nuestros recursos.

Aquí se plantea de manera general el plan al 2025. Vendrá más adelante el detalle de la implementación, para lo cual requeriremos de una capacidad de organización y de gestión acorde con la nueva realidad y nuestras aspiraciones.

La pandemia ha puesto de manifiesto que el Tecnológico de Monterrey, no solo es una institución *High Tech*, es decir, a la vanguardia en el uso de la tecnología y que avanza en el desarrollo de la misma; sino que la cercanía y atención que ofrecimos a nuestros públicos y a la comunidad interna durante la pandemia, hace patente que también es una Institución *High Touch*, por la manera en que se pusieron al servicio de la sociedad las capacidades de la Institución. Esta manera de ser "*High Tech & High Touch*", es algo que nos debe seguir acompañando en la implementación del Plan Estratégico 2025.

Debido a las circunstancias adversas en las que se desarrolló el año 2020, y que coincidió con el diseño de este plan, considero necesario dedicar un espacio para agradecer al personal de salud en los hospitales y los campus, que han contribuido en la ardua labor de hacerle frente a la pandemia para salvaguardar la salud y la vida de nuestros seres queridos. Gracias a nuestros profesores por su dedicación y resiliencia para adaptarse rápidamente



y garantizar la continuidad académica; y a nuestros colaboradores de todas las instituciones por el ímpetu que han mostrado para que pudiéramos seguir impactando positivamente a nuestros estudiantes y a nuestro país.

La esencia de nuestra Institución se hizo evidente en 2020. Ahora sabemos que esta esencia no radica en sus edificios, sino en sus estudiantes, profesores, colaboradores, egresados y consejeros que viven y vibran con la cultura Tec. El logro de estas metas para el 2025, solo será posible si cada uno de nosotros se compromete a poner su talento, trabajo y pasión para hacerlas realidad, pues, como dijo Alan Kay: "La mejor manera de predecir el futuro es inventándolo uno mismo" y en el Tec, estamos trabajando para construir un mejor futuro.

**David Garza Salazar**

Rector y Presidente Ejecutivo

Febrero 2021

# PUNTO DE PARTIDA: VISIÓN AL 2030

Para abordar los nuevos desafíos que enfrentaremos y mantenernos relevantes, nuestra Institución hace frente a estos nuevos retos a través del modelo de transformación, basado en la necesidad de alinear su visión, organización y cultura.

## **Nuestra visión: Liderazgo, Innovación y Emprendimiento para el Florecimiento Humano**

En 2019 publicamos nuestra visión al 2030, en la que hacemos patente nuestra convicción de que la educación mejora la vida de las personas. Hoy en día estamos más comprometidos que nunca con esta visión, y creemos que cada persona formada en nuestra Institución puede y debe tener la capacidad y la voluntad de transformar las organizaciones en las que participa, el entorno que le rodea y la comunidad en la que vive.

Conscientes de la rapidez con la que cambia el mundo, en nuestra visión al 2030 definimos aquello que queremos lograr para cumplir nuestro propósito: formación que transforma vidas. Este plan estratégico con horizonte al 2025 está alineado con esa visión, y en este planteamos el camino específico que seguiremos durante los próximos años para acercarnos a hacerla realidad.

# HACIA EL 2025

**El Tecnológico de Monterrey vivió cambios importantes durante el 2020. Poco después del anuncio de la sucesión de la presidencia de la institución, se enfrentó a un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo con la contingencia COVID-19, con la cual adaptó su modelo educativo al entorno digital para seguir sirviendo a sus públicos a distancia, a través del modelo Hyflex + Tec.**

Este entorno ha enfatizado la importancia de la experiencia digital, el bienestar y la prevención, así como la investigación para resolver problemas de la humanidad. A partir de estos cambios, e inspirados en nuestra visión al 2030, surge la necesidad de contar con una ruta que establezca el camino a seguir los próximos cinco años.

Este camino está alineado con nuestra convicción sobre lo que una institución de educación superior aporta a la sociedad, la cual se basa en tres ejes principales: la formación, ya que la universidad prepara a los egresados que serán los futuros líderes; la investigación, porque fomenta la creación de conocimiento para la solución de problemas, con el potencial de convertirse en fuente de innovaciones y emprendimientos de alto impacto.

Así como la vinculación, ya que es la que conecta los conocimientos obtenidos y las capacidades desarrolladas con las necesidades reales del entorno, a través del trabajo conjunto con empresas, órganos de gobierno y organizaciones no gubernamentales. Nos apoyaremos en estos tres ejes para hacer sinergia y potencializar el impacto y vinculación con la sociedad.

## EL ROL DE LA UNIVERSIDAD



**UNIVERSIDAD**



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**



**FORMACIÓN**



**INVESTIGACIÓN**

### CORTO PLAZO

Conectar capacidades con necesidades de la sociedad para potencializar su impacto

Egresados

### MEDIANO/LARGO PLAZO

Líderes

Aportación al conocimiento  
Solución de problemas

Innovaciones  
Emprendimientos



En los próximos años concentraremos nuestros esfuerzos hacia pocas apuestas de alto impacto:

- Avanzar hacia ser una universidad de clase mundial, que reúna al mejor talento nacional e internacional de alumnos, profesores e investigadores para impulsar un entorno de aprendizaje que transfiera el conocimiento mediante innovaciones y emprendimientos para impactar a la sociedad.
- Más internacional, contando con campus internacionales, fortaleciendo la relación con socios internacionales, mejorando nuestro posicionamiento a nivel global e impulsando la movilidad de alumnos y profesores.
- Con orientación al futuro, colocando siempre a la persona en el centro de todas las actividades que realizamos, impulsando el ser una universidad cada

vez más consciente y proactiva en el tema de sostenibilidad, transformando cómo se genera y comparte el conocimiento y, conectando ideas, talento y recursos en un entorno de innovación; todo esto aunado al Modelo Educativo Tec21 consolidado, que preparará a nuestros alumnos para resolver los retos más apremiantes de la sociedad.

Conscientes de que el gran impacto que hemos logrado como Institución ha sido gracias a la ardua labor de todos aquellos que formamos parte de ella y, en especial, por el quehacer de nuestros casi 320,000 egresados de profesional y posgrado en todo el mundo, llevamos a cabo un proceso abierto en el que escuchamos a más de 11,000 miembros de nuestra comunidad para definir la estrategia para los siguientes años. Este proceso fue realizado a través de diferentes medios, entre ellos, consultas, sesiones de trabajo y espacios de reflexión.

**Iniciamos nuestro proceso revisando las tendencias que están redefiniendo la educación, reflexionando sobre aquellos temas en los que queremos avanzar como las tres "i": Investigación, Innovación e Internacionalización, y haciendo una consulta a nuestros públicos, incluyendo profesores, colaboradores y EXATEC.**

En esta consulta les preguntamos sobre los retos que debemos afrontar y aquello que les daría orgullo que el Tec lograra hacia el 2025. Identificamos tres temas prioritarios para ellos:



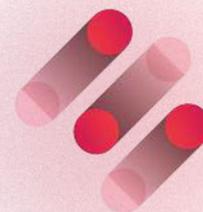
**PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN.**

Mantener un alto nivel educativo y de calidad académica, logrando ser un referente nacional e internacional, atrayendo y formando al mejor talento.



**INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DE**

**ALTO IMPACTO.** Incrementar la productividad en investigación, involucrando a estudiantes con investigadores de clase mundial, que en colaboración generen y apliquen nuevas tecnologías para resolver problemas de la humanidad.

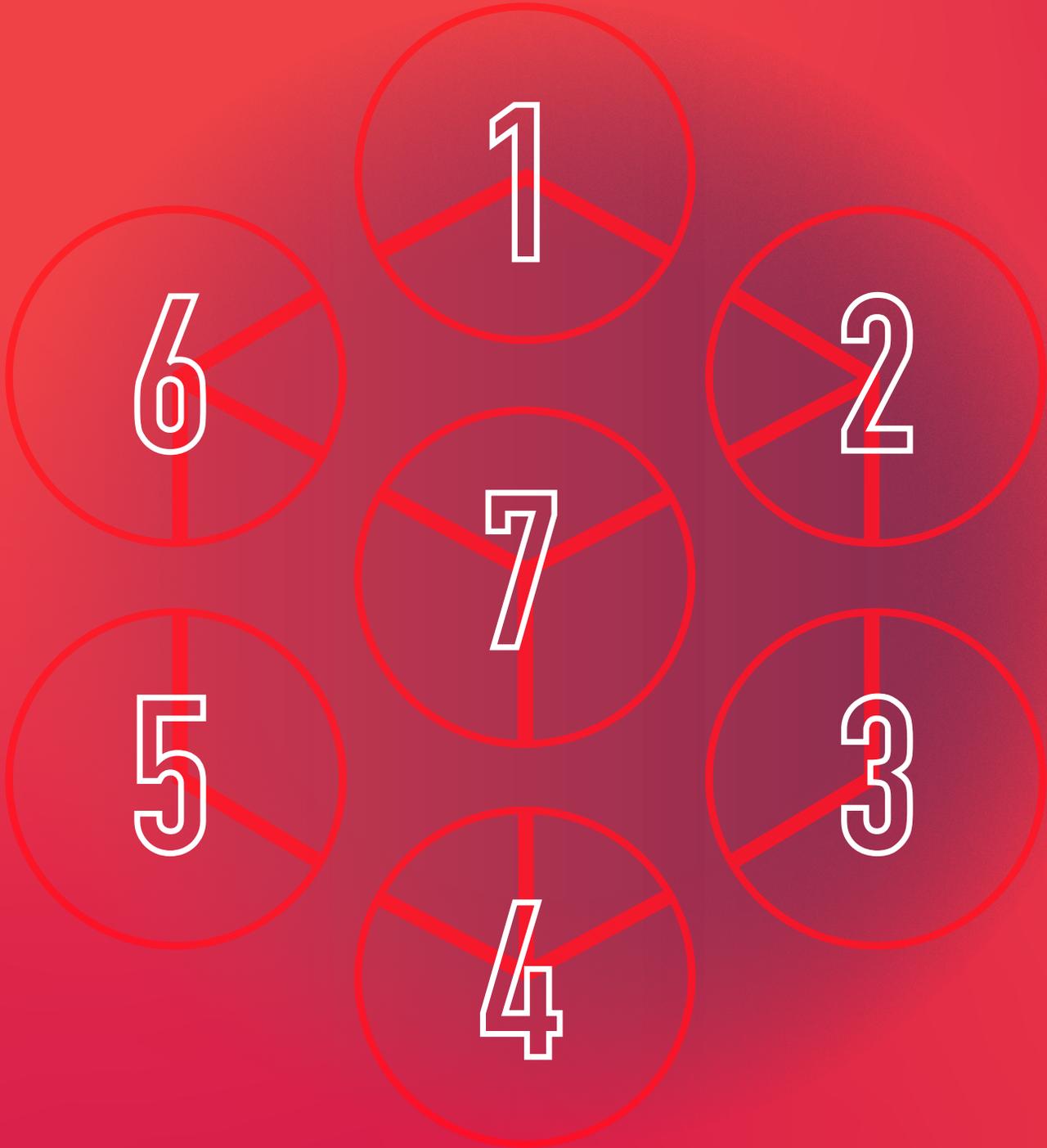


**EVOLUCIÓN HACIA LA EDUCACIÓN**

**FLEXIBLE Y DIGITAL.** Aumentar el alcance de la educación a través del uso de herramientas digitales que habiliten programas híbridos, accesibles y enfocados al futuro, con profesores adaptados a los nuevos retos y modelos.

Con el objetivo de profundizar en los retos y aspiraciones que nos plantean nuestros públicos, se llevaron a cabo durante el 2020 talleres y discusiones en las que se generó un plan estratégico para los próximos cinco años.

A lo largo de este documento mostraremos el camino que estamos planteando en el Plan Estratégico 2025, el cual incluye siete iniciativas y 16 proyectos estratégicos que nos acercarán al cumplimiento de nuestra visión, así como la evolución y el posicionamiento que tendrá nuestra oferta de valor para lograr lo que nos proponemos.



# SIETE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

**Con la finalidad de cumplir nuestra visión, necesitamos ser únicos y tener distintivos sostenibles a largo plazo. Debemos avanzar construyendo sobre lo que ya somos, para generar aquello que queremos ser. En estas iniciativas estratégicas, enfocaremos nuestro talento y energía en los próximos años; que además nos ayudarán a facilitar la comunicación, acordar prioridades y asignar recursos.**

Las iniciativas estratégicas se componen de proyectos estratégicos a desarrollar durante los próximos años. Cada proyecto tiene una aspiración clara y definida de lo que se busca alcanzar con él, así como los logros esperados para 2025.

1

APUESTA  
POR EL  
TALENTO

2

IMPULSO A LA  
INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN  
Y EMPRENDIMIENTO

7

HABILITADORES  
DE NUESTRA  
TRANSFORMACIÓN

3

CONSOLIDACIÓN  
DEL MODELO  
EDUCATIVO TEC21

4

ECOSISTEMA  
DE RELACIONAMIENTO,  
CONEXIÓN Y APRENDIZAJE

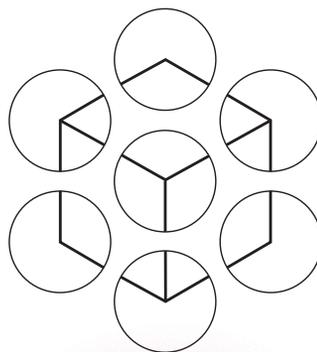
6

ENTORNO PARA  
EL FLORECIMIENTO  
HUMANO

5

TEC GLOBAL

## PROYECTOS



### 1 APUESTA POR EL TALENTO

- 1A. TALENTO ACADÉMICO EXTRAORDINARIO**
- 1B. ATRACCIÓN DE TALENTO ESTUDIANTIL NACIONAL E INTERNACIONAL**



### 2 IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

- 2A. CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE ALTO IMPACTO**



### 3 CONSOLIDACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO TEC21

- 3A. CONSOLIDAR Y HACER ADECUACIONES AL MODELO EDUCATIVO TEC21**



### 4 ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO, CONEXIÓN Y APRENDIZAJE

- 4A. PLATAFORMA DE CONEXIÓN, APRENDIZAJE Y CREACIÓN**
- 4B. EVOLUCIÓN DE MODELOS DE CAMPUS**
- 4C. EVOLUCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



### 5 TEC GLOBAL

- 5A. ESTRATEGIA DE RELACIONES INTERNACIONALES, MOVILIDAD Y POSICIONAMIENTO**



### 6 ENTORNO PARA EL FLORECIMIENTO HUMANO

- 6A. BIENESTAR INTEGRAL**
- 6B. ADN DE SOSTENIBILIDAD**
- 6C. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**
- 6D. ARTES, EXPERIMENTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN**
- 6E. FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA FILANTRÓPICA**



### 7 HABILITADORES DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN

- 7A. DESARROLLO DE NUEVAS FUENTES DE INGRESOS**
- 7B. RUTA DIGITAL**
- 7C. MODELO DE GESTIÓN**

INICIATIVA ESTRATÉGICA



1

APUESTA POR EL TALENTO

**En primer lugar, buscamos atraer a profesores con liderazgo internacional que inspiren al resto de la comunidad, eleven los estándares académicos y generen un ambiente colaborativo de innovación y fortalecimiento del prestigio de la Institución. Buscamos también atraer a los mejores estudiantes en todas sus dimensiones, que colaboren y se formen con profesores e investigadores de clase mundial.**

#### PROYECTOS

---

### **1A. TALENTO ACADÉMICO EXTRAORDINARIO**

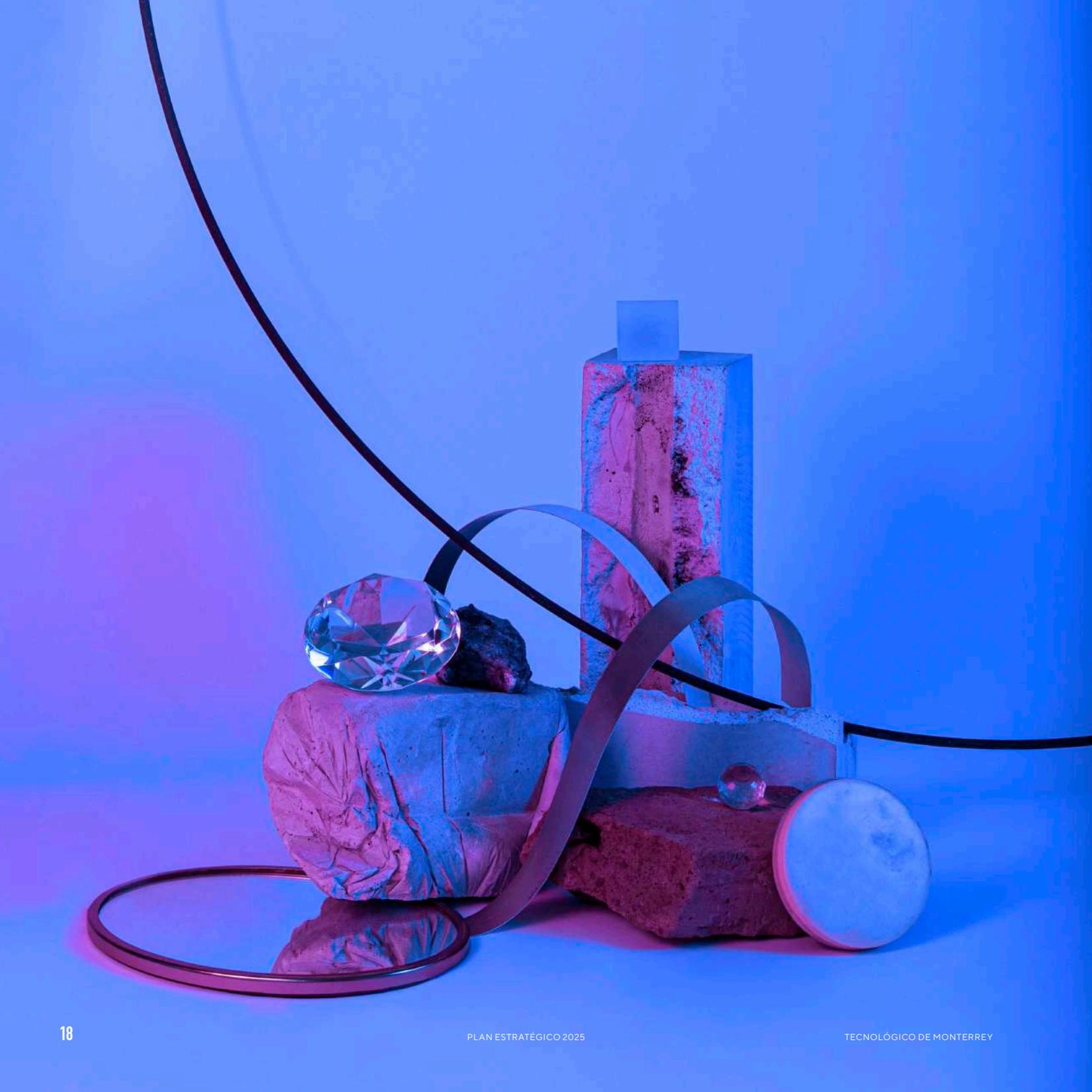
### **1B. ATRACCIÓN DE TALENTO ESTUDIANTIL NACIONAL E INTERNACIONAL**

#### ASPIRACIONES

---

Atraer 100 profesores de alto impacto con liderazgo internacional.

Contar con al menos 45% de estudiantes con credenciales académicas sobresalientes y un 25% con credenciales sobresalientes en otros diferentes perfiles .



## PROYECTO 1A.

# TALENTO ACADÉMICO EXTRAORDINARIO

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Continuar con los procesos de atracción, desarrollo y fortalecimiento de nuestra facultad, en particular, buscamos atraer a 100 profesores con liderazgo internacional en áreas estratégicas de la Institución en los próximos cinco años, con el objetivo de elevar los estándares académicos y de investigación en un entorno propicio para la atracción y retención de talento internacional. Esto tendrá un impacto en la atraktividad, reconocimiento y prestigio de la Institución.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Incorporar de tiempo completo al Tec a 100 profesores con liderazgo global en sus disciplinas, reforzando con profesores internacionales visitantes y profesores de designación conjunta con otras universidades.

Impactos tangibles en atracción de mejores estudiantes, formación, investigación, prestigio, rankings y posicionamiento.

Desarrollo de la facultad para elevar su perfil e incrementar su impacto.







## PROYECTO 1B.

# ATRACCIÓN DE TALENTO ESTUDIANTIL NACIONAL E INTERNACIONAL

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Ser la Institución que atrae y selecciona al mejor talento estudiantil de México y Latinoamérica, atrayendo y captando a más estudiantes internacionales, con alto potencial de transformar su entorno y asegurando la diversidad de perfiles en las generaciones.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Redefinir el concepto de estudiantes sobresalientes que considere los elementos de la visión: liderazgo, innovación y emprendimiento.

Incrementar de manera significativa el número de estudiantes internacionales de tiempo completo.

Tener un nuevo modelo de admisión que nos asegure la selectividad.

Un nuevo portafolio de apoyos financieros para la atracción de talento nacional e internacional.



**IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO**

**A través de la investigación, innovación y emprendimiento tenemos el potencial para resolver los problemas más apremiantes de la sociedad. El involucramiento de la comunidad en actividades enfocadas de investigación permitirá detonar un ambiente de innovación que permeará en la formación de nuestros estudiantes y en muchas de las actividades de la Institución. Buscaremos posicionarnos como líderes globales en temas de gran impacto, generando soluciones innovadoras que podrán ser difundidas a través de un ecosistema de emprendimiento.**

#### **PROYECTOS**

---

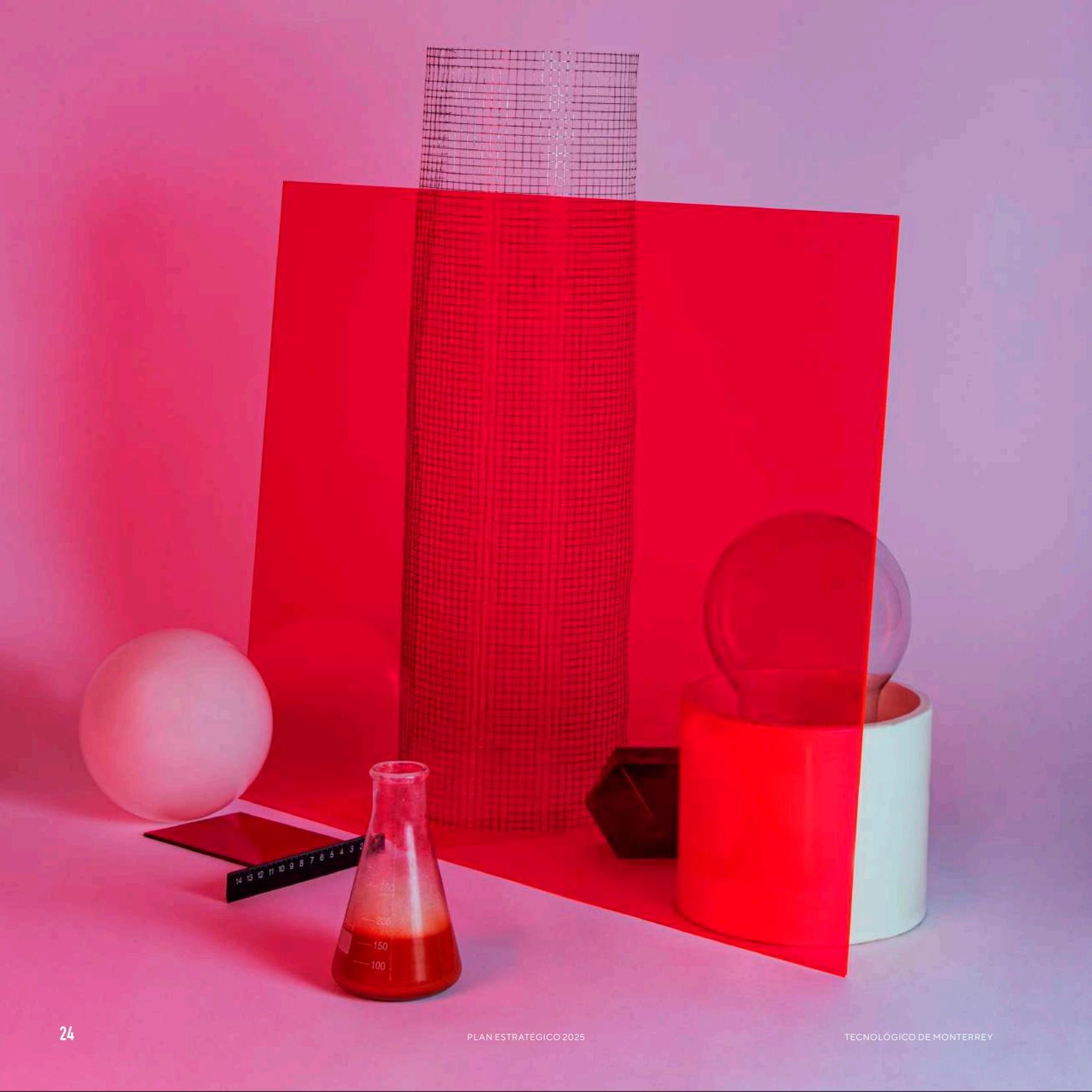
### **2A. CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE ALTO IMPACTO**

#### **ASPIRACIONES**

---

Contar con tres centros de investigación de alto reconocimiento internacional.

Vinculación de la investigación con ecosistemas que generen emprendimientos.



## PROYECTO 2A.

# CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE ALTO IMPACTO

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Crear tres centros de investigación interdisciplinaria, innovación y emprendimiento de alto impacto, enfocados en resolver problemas de la sociedad, que sean reconocidos a nivel global, que cuenten con investigadores de clase mundial, y que diferencien al Tec de Monterrey como una universidad líder en investigación.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Lanzamiento del Instituto para el Futuro de la Educación y creación de dos centros adicionales de investigación.

Contratación y desarrollo del talento interno de investigadores de gran nivel y con equipos de soporte de investigación.

Institución con una cultura transversal de investigación.

Tener en nuestras aulas investigadores de gran nivel.

Atracción de empresas al ecosistema de cada centro y la creación de polos de emprendimiento en Monterrey y Ciudad de México, así como el lanzamiento del *Technology Transfer Venture*, que vincule al ecosistema con los públicos que servimos.

Participación activa de nuestros investigadores en empresas y como líderes de opinión.

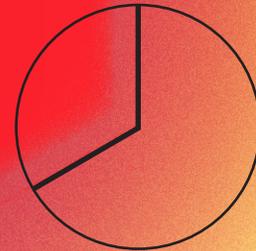


2

IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO



3



**CONSOLIDACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO TEC21**

**Como una iniciativa clave de la Institución, aspiramos a consolidar el Modelo Educativo Tec21. Para esto, continuaremos evolucionando ciertos elementos del modelo para incorporar experiencias de educación digital de mayor alcance y promoviendo la colaboración entre profesores, estudiantes y socios formadores, con el objetivo de preparar a los estudiantes para el entorno del futuro.**

#### **PROYECTOS**

---

### **3A. CONSOLIDAR Y HACER ADECUACIONES AL MODELO EDUCATIVO TEC21**

#### **ASPIRACIONES**

---

Implementar al 100% nuestro Modelo Educativo Tec21 y su evolución digital.



## PROYECTO 3A.

# CONSOLIDAR Y HACER ADECUACIONES AL MODELO EDUCATIVO TEC21

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Completar la habilitación e implementación del Modelo Educativo Tec21, al incorporar experiencias de educación digital como parte de su transformación. Ampliar la oferta de programas y experiencias formativas impartidas en inglés, así como implementar los planes de estudio 2025, cuyo diseño capitalizará todos los aprendizajes obtenidos y preparará a los futuros egresados bajo la Visión 2030.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Modelo implementado al 100% con habilitadores y herramientas digitales, así como contar con evidencias de competencias desarrolladas de las primeras dos generaciones egresadas.

Egresados con índice de empleabilidad superior al de planes anteriores.

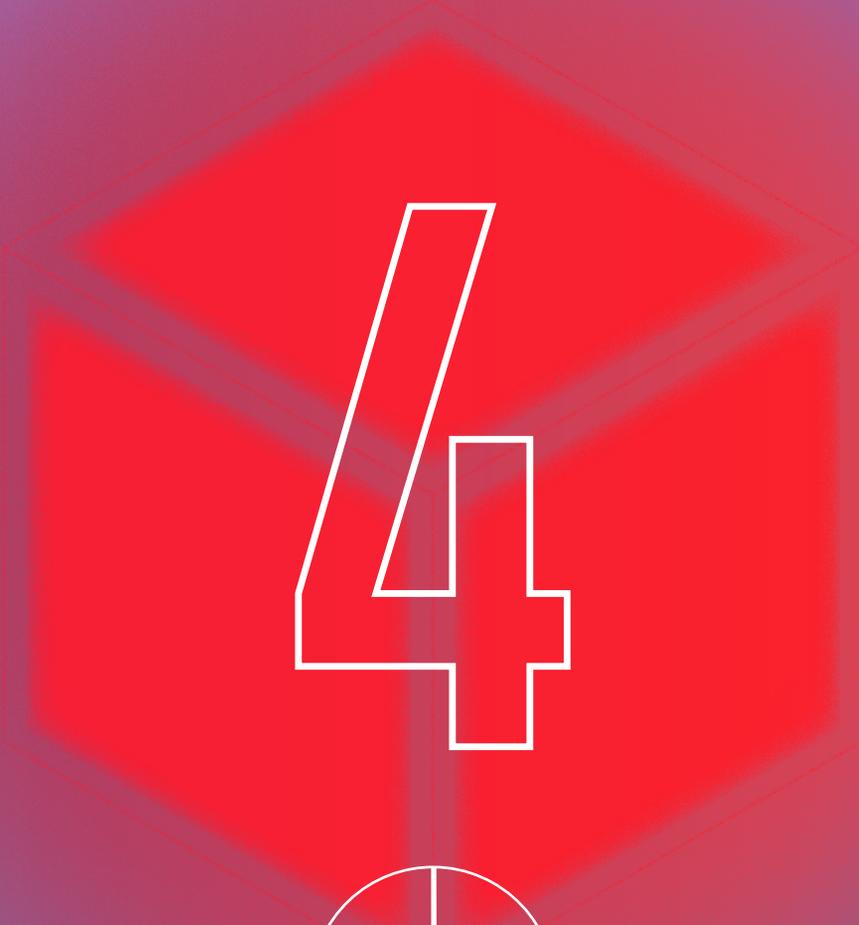
Facultad capacitada, adaptada al nuevo modelo, motivada y de alto prestigio con índices de vinculación, actualización, innovación y uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

Amplio portafolio de retos, socios formadores y programas académicos impartidos totalmente en inglés.

Egresados que recomendarían el Modelo Educativo Tec21 superior a egresados de planes de estudio anteriores.

Implementación de nuevos planes de estudio para iniciar con la primera generación a más tardar en agosto 2025.





4



ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO, CONEXIÓN Y APRENDIZAJE

**Ante un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo con fuertes tendencias de transformación digital y globalización, buscamos ofrecer un ecosistema de plataformas en diferentes modalidades, como presencial, online e híbridas, que conecten y desarrollen las competencias, las habilidades y los conocimientos del talento con el que contamos. Y con ello, evolucionar el modelo de relacionamiento con nuestros públicos y aprovechar las fortalezas de la red de campus que tenemos actualmente para expandir su alcance y promover la educación durante toda la vida.**

#### PROYECTOS

---

#### **4A. PLATAFORMA DE CONEXIÓN, APRENDIZAJE Y CREACIÓN**

#### ASPIRACIONES

---

Integrar un ecosistema de herramientas, sistemas y procesos físicos y digitales que permita llegar a nuevos públicos, conectar talento externo y evolucionar el modelo de relacionamiento entre personas.

#### **4B. EVOLUCIÓN DE MODELOS DE CAMPUS**

Aumentar la experiencia y oferta de valor a nuestros públicos, apalancando el uso de nuestra red de campus y aprovechando las fortalezas de cada uno de ellos.

#### **4C. EVOLUCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

Evolucionar Educación Continua a concepto de aprendizaje durante toda la vida, enfocado en las fortalezas y la visión del Tec.



## PROYECTO 4A.

# PLATAFORMA DE CONEXIÓN, APRENDIZAJE Y CREACIÓN

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Aumentar el impacto en personas y organizaciones conectadas con el Tec, capitalizando el potencial de la Institución como plataforma integral, al escalar la calidad y el alcance de sus servicios. Visualizamos un ecosistema físico y digital que genere comunidades, revolucionando la conexión de talento, instituciones y conocimiento para formar líderes que resuelvan los grandes retos de la humanidad.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Versión inicial del ecosistema de plataformas que capitalice recursos, infraestructura, experiencias y actividades actuales.

Desarrollo de comunidades que se conecten e interactúen en nuestro ecosistema de plataformas.

Resolución de retos y conexión de personas a través de diferentes plataformas, por ejemplo:

- Plataforma de retos de alto impacto con *start-ups*, empresas y comunidades de investigación, *Innovation hub* digital.
- Plataforma para navegar cursos y oferta del Tec.
- Plataforma digital de Educación Continua.
- Plataforma de EXATEC.
- Plataforma que conecte con *think and do tanks* de clase mundial.





4

ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO, CONEXIÓN Y APRENDIZAJE

## PROYECTO 4B.

# EVOLUCIÓN DE MODELOS DE CAMPUS

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Tener un modelo de red de campus implementado y funcionando, que considere las fortalezas de los diferentes componentes y nodos de nuestra red de instalaciones, de manera que podamos tomar decisiones para fortalecer su oferta de valor y nos habilite para ejecutar localmente las iniciativas estratégicas 2025.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Campus naturalmente vocacionados, con una oferta de programas, niveles académicos y propuestas de valor relevantes y competitividad para cada ciudad donde estamos presentes, como parte de la red de campus, y para apoyar el resto de los proyectos del Plan Estratégico 2025.

Contar con un modelo de gestión y estructura organizacional eficiente para la toma de decisiones de la red de campus, incluyendo su sostenibilidad.

## PROYECTO 4C.

# EVOLUCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Evolucionar el modelo hacia un concepto que refleje la necesidad del aprendizaje durante toda la vida, a través de un portafolio diverso de programas flexibles alineados a la visión del Tec. Serviremos por medio de formatos híbridos y digitales al mercado hispano hablante de líderes y profesionistas que aspiran a seguir creciendo y que requieren *reskilling*, *upskilling* y *networking*, generando de esta manera valor y un impacto positivo en sus vidas y organizaciones.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Impactar a cien mil usuarios por año.

Servicios de mentoreo, *coaching*, acompañamiento y consultoría utilizando inteligencia artificial, analítica del aprendizaje y otras herramientas de aprendizaje adaptativo y personalizado.

Líneas de aprendizaje y desarrollo para los usuarios (incluyendo contenidos de alta calidad de terceros).

Comunidades de aprendizaje y de *networking* ligado al ecosistema de plataformas.

Alianzas con terceros para construir el ecosistema que atenderá a las necesidades de nuestros usuarios.





TEC GLOBAL

**Queremos ir más allá de la movilidad estudiantil, por lo que las relaciones con organismos internacionales y presencia global del Tecnológico de Monterrey son claves para impulsar proyectos estratégicos que nos lleven hacia el logro de nuestra visión, y nos permitan posicionarnos como la universidad más internacional de Latinoamérica. Todo esto con la finalidad de enriquecer la formación de ciudadanos globales, así como elevar el prestigio de la Institución.**

#### **PROYECTOS**

---

### **5A. ESTRATEGIA DE RELACIONES INTERNACIONALES, MOVILIDAD Y POSICIONAMIENTO**

#### **ASPIRACIONES**

---

Contar con campus internacionales con programas completos en inglés y una presencia significativa de estudiantes y profesores extranjeros.

Relaciones estratégicas con instituciones y universidades internacionales.



## PROYECTO 5A.

# ESTRATEGIA DE RELACIONES INTERNACIONALES, MOVILIDAD Y POSICIONAMIENTO

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Incrementar el posicionamiento internacional, relaciones estratégicas, presencia y prestigio global del Tecnológico de Monterrey, y consolidar los avances en internacionalización ya logrados, para potenciar las estrategias institucionales rumbo a alcanzar nuestra visión.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Implementar un modelo de campus internacionales en movilidad, programas y vivencia.

Ser reconocidos en el mundo de la educación superior como una Institución con una propuesta de valor única, innovadora y relevante para el talento de cualquier lugar, así como la universidad más global de Latinoamérica, más allá de la movilidad de sus estudiantes.

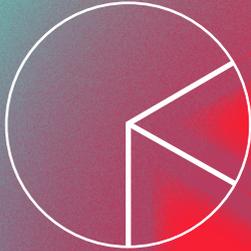
Obtener fondos que provengan de la colaboración con líderes internacionales, para la realización de proyectos de alto impacto e iniciativas estratégicas clave del Tec.

Hacer que una cultura y visión globales sean características de nuestros estudiantes, egresados, profesores y colaboradores del Tec.

Contar con la participación de líderes internacionales en las estructuras de gobierno, administración y docencia de la Institución.

Potenciar las actuales alianzas internacionales de alto valor con otras instituciones educativas y crear nuevas, con foco en Norteamérica y Asia.





6

ENTORNO PARA EL FLORECIMIENTO HUMANO

# Aspiramos a ser una comunidad más consciente y equilibrada en las siete dimensiones del bienestar: físico, intelectual, emocional, espiritual, ocupacional, social y financiero.

Nuestro alcance nacional nos permitirá una evolución hacia ser, cada vez más, un ejemplo de:

**Universidad sostenible,** inculcando una cultura de cuidado al medio ambiente

**Comunidad incluyente,** impulsando la mayor representación de los distintos grupos sociales

**Promoción de las artes,** desarrollando personas plenas y ciudades atractivas

**Cultura filantrópica,** potenciando el sentido de gratitud, generosidad y trascendencia de las personas para hacer realidad proyectos del bien común

## PROYECTOS

**6A.  
BIENESTAR  
INTEGRAL**

**6B.  
ADN DE  
SOSTENIBILIDAD**

**6C.  
DIVERSIDAD  
E INCLUSIÓN**

**6D.  
ARTES,  
EXPERIMENTACIÓN  
Y TRANSFORMACIÓN**

**6E.  
FORTELECIMIENTO  
DE UNA CULTURA  
FILANTRÓPICA**

## ASPIRACIONES

Promover el bienestar integral de los estudiantes.

Vincular nuestras acciones al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los relacionados con el cambio climático.

Vivir una cultura de diversidad e inclusión.

Sensibilizar a la comunidad a través de las artes para generar nuevas perspectivas que fortalezcan el proceso de innovación y complementen el desarrollo de las personas.

Fomentar una cultura de filantropía entre nuestra comunidad.



## PROYECTO 6A.

# BIENESTAR INTEGRAL

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

En esta etapa inicial, nuestro enfoque será sobre nuestros estudiantes, buscaremos consolidar un ecosistema que contribuya al desarrollo de las diferentes dimensiones de su bienestar integral para su autorrealización, fomentando una cultura de autocuidado y corresponsabilidad con otros seres humanos y el medio ambiente.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Contar con un índice de bienestar integral.

Mejorar el bienestar integral de los estudiantes a través de acciones diseñadas con base en un índice de bienestar integral.

Tener centros de atención de salud y espacios de bienestar integral en todos los campus.

Contar con certificaciones internacionales

relacionadas con el desarrollo del bienestar.

Mejorar en los estudiantes el dominio de la competencia de autoconocimiento y gestión, definida en el Modelo Educativo Tec21.

Permear la cultura de bienestar hacia profesores y colaboradores para ser ejemplo de nuestros estudiantes.





6

ENTORNO PARA EL FLORECIMIENTO HUMANO

## PROYECTO 6B.

# ADN DE SOSTENIBILIDAD

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Desarrollar una cultura de la sostenibilidad ambiental que nos posicione como una de las universidades más conscientes en el tema, líderes a nivel nacional en acciones de gran impacto en el marco de la emergencia climática y crisis ambiental global.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Adelantar la meta 2050 de ser una Institución carbón neutral al 2040.

Reducir en un 50% la emisión de gases de efecto invernadero para el 2025.

Al 2025 el 80% de la energía consumida provendrá de fuentes renovables.

Infraestructura sostenible adaptada a condiciones climáticas futuras en planes maestros y estándares de construcción.

Cultura que interiorice la sostenibilidad en cada proceso y prácticas organizacionales (operativo, directivo y académico).

Inclusión transversal de la sostenibilidad en el currículo, en Educación Continua y en proyectos de transformación social; proyectos específicos de innovación educativa en sostenibilidad.

Creación de un *think and do tank* con una agenda de investigación conjunta multidisciplinaria para acelerar la transformación hacia la sostenibilidad.

## PROYECTO 6C.

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Ser reconocidos como una universidad incluyente donde se fomente y promueva la diversidad, en donde las personas sean reconocidas por sus logros y méritos, así como una Institución en la que respete, valore e impulse a los distintos grupos de nuestra comunidad.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Implementar mecanismos de escucha que nos permitan conocer cómo la comunidad Tec vive la Institución.

Tener acreditaciones de organizaciones nacionales e internacionales como una Institución con prácticas incluyentes.

Contar con prácticas o programas de estándar internacional que promuevan la diversidad e inclusión.

Llevar un liderazgo que inspire el cambio y apoyar a los que se sumen, trabajando con socios formadores y socios de valor, para que también vivan y promuevan nuestros estándares de inclusión.

Permear prácticas incluyentes a los proyectos e iniciativas estratégicas de la Institución, así como el reconocimiento a instancias y personas que promuevan cambios.





6

ENTORNO PARA EL FLORECIMIENTO HUMANO

## PROYECTO 6D.

# ARTES, EXPERIMENTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Complementamos la formación de nuestros estudiantes e impulsamos la experimentación y producción artística de los miembros de nuestra comunidad, en un ambiente de colaboración, a través del desarrollo de su sensibilidad y visión crítica. Elementos que alimentan la cultura e identidad Tec mediante el arte y la tecnología, y que generan un impacto significativo y medible.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Integrar las artes como parte de la cultura de la comunidad del Tec.

Contar con microcredenciales artísticas como parte del currículo y brindar opciones de desarrollo a profesores con orientación creativa.

Crear espacios dedicados a las artes (*Art Labs*) en las cinco ciudades principales.

Consolidar y ampliar un fondo creativo para apoyar residencias artísticas, festivales de arte y otros eventos.

## PROYECTO 6E.

# FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA FILANTRÓPICA

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Conectar y potenciar la trascendencia de la comunidad afín al Tec a través de la filantropía, para el desarrollo de proyectos estratégicos del Tec de Monterrey y el bien común, con el involucramiento activo de toda la comunidad Tec.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Duplicar los recursos obtenidos por filantropía en los campus.

Triplicar el número de egresados que donan.

Incrementar 2.5 veces la cantidad de colaboradores que donan.

Contar con el 100% de consejeros donando al 2026.





**HABILITADORES DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN**

# Para hacer realidad los sueños del Tec y habilitar los proyectos estratégicos hacia el 2025, debemos transformarnos como Institución en los siguientes aspectos:

- Fortalecer y diversificar nuestras fuentes de ingresos para contar con los recursos necesarios
- Habilitar nuestros procesos de valor creando experiencias para nuestros públicos, a través de herramientas tecnológicas de sencilla autogestión y con el usuario al centro
- Desarrollar un nuevo modelo de gestión innovador, enfocado en los servicios que brindamos a nuestros públicos y procesos de valor

## PROYECTOS

### 7A. DESARROLLO DE NUEVAS FUENTES DE INGRESOS

### 7B. RUTA DIGITAL

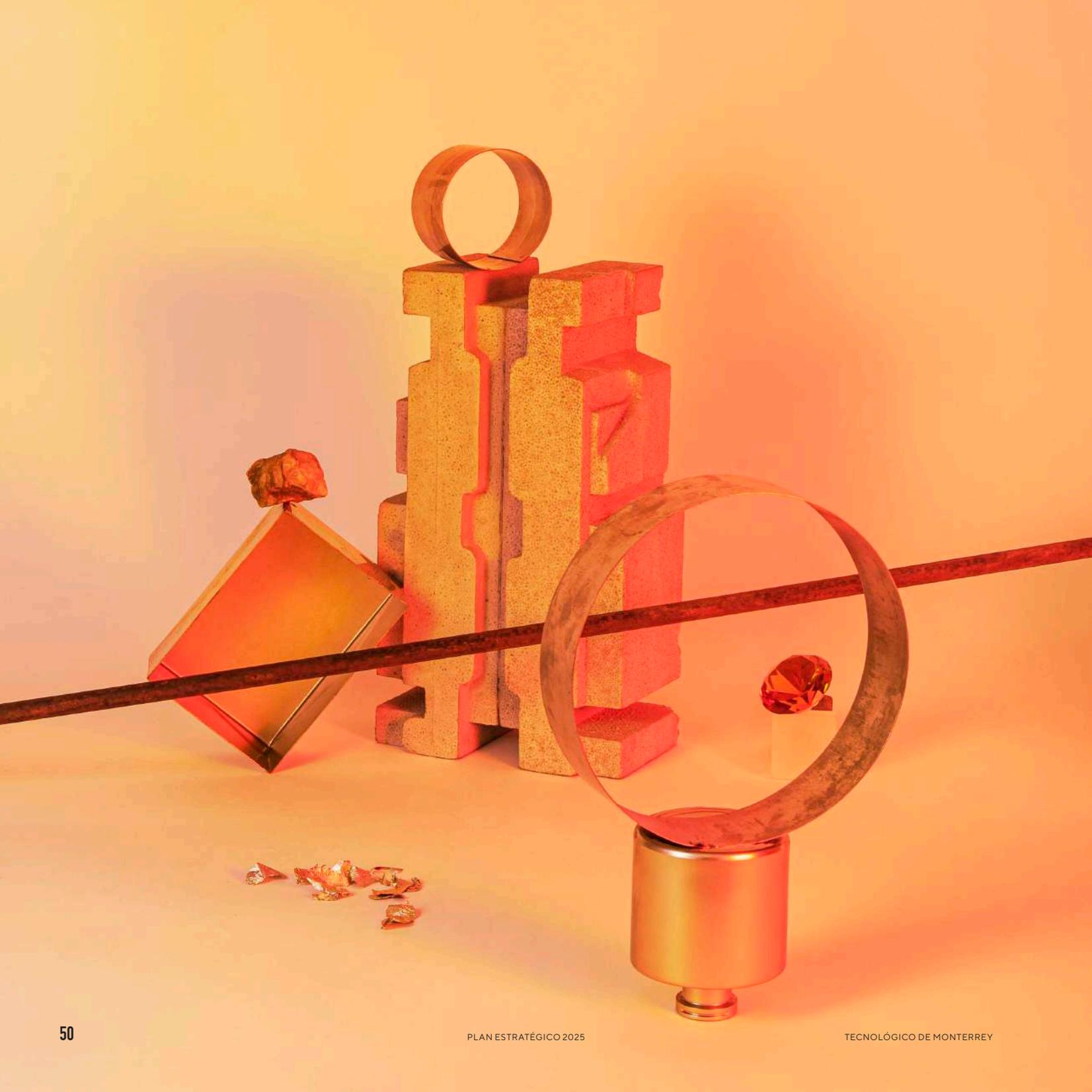
### 7C. MODELO DE GESTIÓN

## ASPIRACIONES

Incrementar los ingresos provenientes de fuentes alternativas.

Ofrecer una experiencia digital extraordinaria a los usuarios y contar con habilitadores integrados de todos los proyectos 2025.

Mejorar la eficacia de la gestión de iniciativas y proyectos para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Tec.



## PROYECTO 7A.

# DESARROLLO DE NUEVAS FUENTES DE INGRESOS

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Maximizar la generación de valor a través de impulsar y acelerar la transformación de “Actividades Complementarias con Propósito” y contar con un portafolio de nuevas iniciativas que apoyen la implementación de las actividades educativas y de investigación de la Institución.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Garantizar los compromisos financieros considerados en los planes estratégicos de las “Actividades Complementarias con Propósito” actuales.

Consolidar tres nuevas “Actividades Complementarias con Propósito”.



7

HABILITADORES DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN



7

HABILITADORES DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN

## PROYECTO 7B.

# RUTA DIGITAL

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Ofrecer a nuestros públicos una experiencia digital extraordinaria con sistemas integrados, ofreciendo servicios de autogestión, autodidácticos y sencillos que permitan a los usuarios solucionar sus necesidades y apoyen las estrategias de la Institución.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Arquitectura institucional simplificada y acordada, que incluya infraestructura, aplicaciones y datos; para asegurar la entrega de nuestros servicios y permita la reducción de habilitadores.

Infraestructura optimizada que garantice la disponibilidad del servicio y atienda el desafío digital del 2030 (Red Tec21, estrategia nube híbrida escalable).

Ciberseguridad e identidad digital para proveer una experiencia personalizada y segura.

Nueva gestión de proyectos que garantice experiencias extraordinarias, enfocada en las personas, a través de *one-stop-shop*, ágiles y simples.

Desarrollar habilidades y conocimientos relacionados con las nuevas tecnologías digitales.

## PROYECTO 7C.

# MODELO DE GESTIÓN

### ASPIRACIÓN AL 2025

---

Ser una Institución ágil, flexible e innovadora con objetivos alineados, claridad en el nivel de empoderamiento “empoderamiento con responsabilidad” y basada en una cultura de confianza y respeto mutuo.

### LOGROS ESPERADOS EN 2025

---

Equipos alineados al Plan Estratégico 2025, a las prioridades y con objetivos claros de cómo aportan valor. Contar con una metodología en donde los colaboradores establezcan objetivos individuales y colaborativos de desempeño alineados a las prioridades institucionales.

Procesos, políticas y sistemas, que pongan al centro a nuestros públicos y les generen valor.

Modelo de gestión claro y específico, respecto al nivel de empoderamiento que promueva la innovación en los servicios que brindamos a nuestros públicos y, al mismo tiempo, procesos habilitadores de apoyo centrales enfocados a servir a los públicos internos.

Organización más ágil, más rápida y adaptable con una cultura de confianza y respeto mutuo.



7

HABILITADORES DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN



# EVOLUCIÓN DE NUESTRA OFERTA DE VALOR

**A lo largo de su historia, el Tecnológico de Monterrey ha impactado en la educación y en la sociedad a través de diferentes actividades de valor.**

**En la educación, ha formado personas mediante sus programas de preparatoria, profesional y posgrado, así como a través de la educación continua. La formación se ha visto complementada con actividades de investigación que generan soluciones a problemas reales, siendo esta una de las formas en las que el Tec se acerca a la sociedad. Para nuestra Institución es muy importante generar un impacto positivo en la comunidad, formando líderes y atendiendo sus necesidades.**

**PREPARATORIA**

**PROFESIONAL**

**POSGRADO**  
**A. PROFESIONALIZANTES**  
**B. CIENTÍFICOS**

**Para este Plan Estratégico 2025 observamos la necesidad de evolucionar estas actividades de valor a través de las siete iniciativas estratégicas propuestas.**

**Visualizamos una Institución con alta influencia y participación en la sociedad. Esto evolucionará nuestra oferta de valor de diferentes maneras.**

**EDUCACIÓN CONTINUA**

**INVESTIGACIÓN**

**IMPACTO Y VINCULACIÓN  
CON LA SOCIEDAD**



## PREPARATORIA

Atraer un perfil integral y holístico de estudiantes sobresalientes, con profesores inspiradores, altamente calificados y con un modelo educativo vivencial y experiencial que permita a la PrepaTec ser “el mejor lugar para vivir esta etapa de la vida”.

### ESTUDIANTES

Buscaremos estudiantes con un perfil holístico y que expanda el concepto de estudiantes sobresalientes. Trabajaremos para formar a estudiantes que sean autogestionados, creativos, innovadores, pensadores críticos, con responsabilidad personal y social, capaces de regular sus emociones, solucionadores de problemas, hábiles en competencias disciplinares y formativas.

### PROGRAMAS

El modelo educativo evolucionará para ser más vivencial e integrar conceptos de bienestar integral de estudiantes. Buscaremos convertir a la PrepaTec en “el mejor lugar para vivir esta etapa de la vida” y preparar a los estudiantes para ser exitosos en cualquier universidad del mundo.

### PROFESORES

Los profesores de preparatoria serán inspiradores y altamente calificados en su disciplina.





## PROFESIONAL

Ofrecer mayor flexibilidad y diversidad de programas mediante formatos de entrega presencial, híbridos y digitales, credenciales alternativas y oferta en inglés. Fortalecer nuestros procesos de selectividad para tener mejores estudiantes con perfiles más diversos e incluyentes. Y enriquecer la facultad con convenios de colaboración interuniversitarios.

### ESTUDIANTES

Continuaremos incrementando la selectividad de nuestros programas presenciales, híbridos, digitales y de credenciales alternativas, buscando atraer a más estudiantes sobresalientes, asegurando un perfil diverso e incluyente de las generaciones entrantes.

### PROGRAMAS

Incrementaremos la flexibilidad de nuestro Modelo Educativo Tec21, aumentando nuestra agilidad para constantemente adaptar y actualizar los contenidos acordes a los cambios del entorno y el mercado. Diversificaremos la oferta de programas a través de diferentes modalidades de entrega en formatos híbridos y digitales, la oferta de programas en inglés y de credenciales alternativas alineadas al propósito del estudiante, permitiéndole tener una mayor autogestión de su aprendizaje y conectarse con programas de posgrado y educación continua.

### PROFESORES

Continuaremos fortaleciendo la facultad y enriqueceremos la experiencia de nuestros estudiantes a través de los proyectos de talento académico extraordinario y centros de investigación de alto impacto. También enriqueceremos la experiencia académica a través de convenios de colaboración interuniversitarios en los que compartiremos talento de nuestra facultad.





## POSGRADOS PROFESIONALIZANTES

Buscar un perfil de ingreso que incluya experiencia profesional y ampliar nuestras fronteras para acercarnos a la comunidad global de habla hispana. Incorporar a profesores de alto prestigio y escalar a posgrados el modelo educativo a través de retos multidisciplinares, fortaleciendo nuestro portafolio con microcredenciales apilables de ágil actualización que respondan a las necesidades del mercado.

### ESTUDIANTES

Ampliaremos nuestros perfiles de ingreso, incorporando estudiantes con experiencia profesional e involucrados en actividades de alto impacto en la comunidad, buscando mantener nuestros estándares de calidad y selectividad.

### PROGRAMAS

Crearemos una oferta de programas multi-escuela y basados en retos para aquellas disciplinas donde somos líderes. Desarrollaremos una nueva estrategia de programas de ágil actualización que incorporen mayor flexibilidad de acuerdo con las necesidades del estudiante, ampliando las opciones de formatos de entrega (presencial, híbrida y digital) y desarrollando microcredenciales apilables. Finalmente, impulsaremos un modelo de acompañamiento que incluya rutas de aprendizaje alineadas a las aspiraciones del estudiante.

### PROFESORES

Incrementaremos los perfiles de alto prestigio académico y alto prestigio por trayectoria profesional, aumentando también el número de profesores internacionales o con reconocimiento en el extranjero. Buscaremos mantener una facultad actualizada en sus áreas de experiencia y en sus habilidades tecnológicas.





## POSGRADOS CIENTÍFICOS

Ser más selectivos, enfocados en el doctorado, vinculados con la industria y con mayor conexión con el nivel profesional. Ofrecer programas 100% en inglés, con una facultad más internacional y 100% conformada por profesores de planta.

### ESTUDIANTES

Incrementaremos la selectividad de los posgrados científicos y se revisarán los perfiles de ingreso. Se buscará aumentar la proporción de estudiantes de tiempo completo provenientes del extranjero.

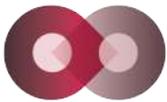
### PROGRAMAS

Reformaremos los programas bajo un nuevo modelo más vinculado con la industria, con programas altamente especializados, alineados a las áreas de enfoque y a la investigación. Aumentaremos la oferta de programas 100% en inglés para atraer a un alumnado más internacional. Buscaremos generar una mayor conexión con el pregrado.

### PROFESORES

Fortaleceremos nuestra facultad incrementando la cantidad de profesores con experiencia en la industria según su disciplina. Asimismo, integramos una facultad con un perfil más internacional que incluya a líderes globales en investigación.





## EDUCACIÓN CONTINUA

Evolucionar el modelo hacia un concepto que refleje la necesidad del aprendizaje durante toda la vida y se enfoque en generar e integrar una oferta que atienda las necesidades del mercado y alineada a la visión del Tec. Desarrollar comunidades de aprendizaje y networking, fortaleciendo nuestro modelo de acompañamiento e incrementando la matrícula, principalmente en formatos digital e híbrido.

### ESTUDIANTES

Impactaremos a cien mil usuarios anualmente, impulsando principalmente la matrícula en formatos híbrido y digital y conservando el formato presencial.

### PROGRAMAS

Un 75% de nuestra oferta se enfocará en temas de liderazgo, innovación y emprendimiento para el florecimiento humano, asegurando su alineación a las necesidades del mercado mediante un proceso de constante renovación e incorporando contenido de terceros. Desarrollaremos comunidades para impulsar el aprendizaje y el networking. Otorgaremos un servicio más personalizado y adaptativo mediante la generación de líneas de aprendizaje y servicios de acompañamiento, mentoreo y consultoría.

### INSTRUCTORES

Ofreceremos una mezcla de facultad entre instructores expertos en su disciplina e instructores con experiencia práctica, incorporando instructores internacionales.





## INVESTIGACIÓN

Promover la investigación interdisciplinaria como parte de la formación de los estudiantes, colaborando con profesores investigadores, empresas y gobierno a nivel nacional e internacional. Generar conocimiento y soluciones a problemas reales que puedan convertirse en productos y servicios innovadores.

### ESTUDIANTES

Enriquecer el aprendizaje de los estudiantes de profesional y posgrado, involucrándolos en proyectos de investigación e innovación de alto impacto, en colaboración con profesores investigadores, universidades, empresas y gobiernos.

### CENTROS Y REDES DE INVESTIGACIÓN

Promover la investigación interdisciplinaria a través de centros que reúnan estudiantes, investigadores y profesionistas de la industria de diferentes disciplinas, atendiendo temáticas de alta relevancia que aprovechan las fortalezas actuales del Tec. Generar soluciones innovadoras que posteriormente puedan convertirse en productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y sus comunidades.

### PROFESORES E INVESTIGADORES

Incrementar el número de profesores investigadores, atrayendo talento nacional e internacional y desarrollar las capacidades de investigación e innovación de nuestros profesores actuales.





## IMPACTO Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Incorporar la inclusión, el impacto social y la sostenibilidad en la agenda institucional, impulsando y articulando iniciativas académicas, de investigación, operativas e institucionales para que la comunidad Tec, en conjunto con la sociedad, contribuya a la transformación de nuestro entorno y nuestras comunidades y, por ende, a la creación de una sociedad más justa y un mundo sostenible.

### ACADEMIA E INVESTIGACIÓN

Impulsar proactivamente y articular la estrategia de inclusión, sostenibilidad e impacto social en la currícula y el nuevo modelo de investigación de la Institución.

### OPERACIÓN

Impulsar la sostenibilidad ambiental, social y económica en las decisiones operativas de la Institución.

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Integrar iniciativas estratégicas, buscando ampliar el impacto en la sociedad y nuestros entornos.

### VINCULACIÓN

Abrir los espacios de colaboración conjunta entre la comunidad Tec y la sociedad, poniendo a su servicio nuestras capacidades académicas, científicas y humanas.



# HACIÉNDOLO UNA REALIDAD

**Organización**  
**Cultura**  
**Enfocando nuestros recursos**

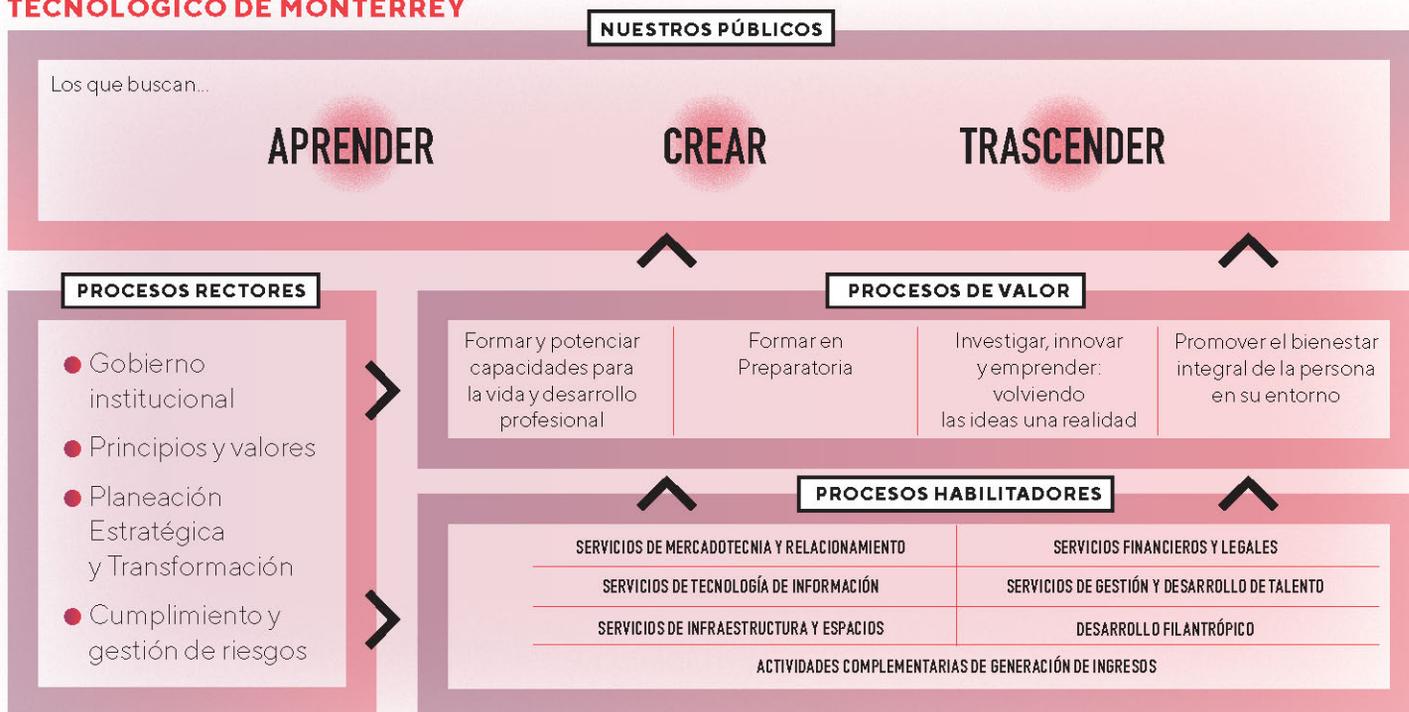


# Organización

Un factor clave para hacer realidad la visión es contar con una estrategia que alinee la organización de la Institución. El éxito de esta estrategia está basado en una alineación a procesos enfocada a nuestros públicos mediante experiencias extraordinarias y en una gestión ágil y eficiente, orientada a la toma de decisiones oportuna.



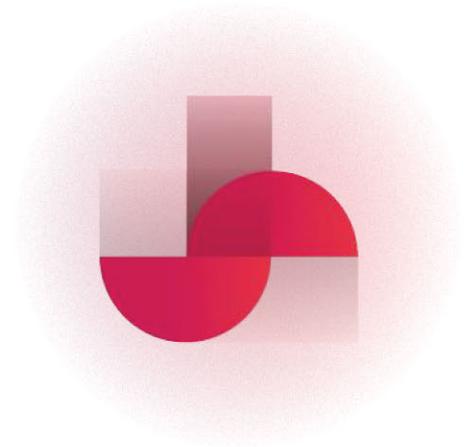
## MAPA DE PROCESOS TECNOLÓGICO DE MONTERREY



**Para ello utilizaremos una estrategia que nos permite proveer la visibilidad correcta sobre qué proyectos estratégicos están avanzando hacia sus metas con planes de trabajo claros, cuáles requieren evaluar sus recursos financieros asignados y, además, garantizar que cada proyecto cuente con el equipo correcto y con las habilidades correctas para ser exitoso.**

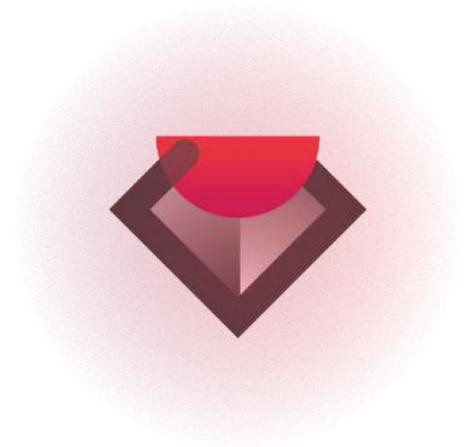
Tendremos cinco premisas que nos ayudarán a ser una organización más ágil y flexible, con una capacidad de empoderar a las personas:

- Continuar desarrollando una organización alineada a procesos, enfocada a generar valor y a poner al centro a nuestros públicos
- Generar soluciones innovadoras mediante proyectos multidisciplinarios basados en la agilidad y la experimentación
- Priorizar recursos a pocos proyectos de alto impacto y alcance
- Empoderar a las personas para que logren su máximo potencial
- Reconocer que no todos los proyectos requieren el mismo modelo de gestión y empoderamiento, garantizando flexibilidad en su gestión



## Cultura

La cultura es el activo más importante de una Institución. Es un intangible que une a las personas que forman parte de ella, se fortalece todos los días a través de la vivencia de nuestros valores. Los cinco valores que nos caracterizan hacia el 2030 son innovación, integridad, colaboración, empatía e inclusión y ciudadanía global. Son el reflejo de lo que nos identifica y acerca como comunidad, y son la clave para el impacto que puede generar nuestra Institución. Todos los que formamos parte de ella estamos unidos a través de los valores que adoptamos y vivimos con el ejemplo.



## Enfocando nuestros recursos

Las estrategias planteadas en este plan demandarán un cambio en la forma en la que invertimos nuestros recursos. Hacia 2025 la prioridad de inversión se orientará menos en infraestructura física y más hacia el impulso del talento, investigación, internacionalización, innovación, emprendimiento y la transformación digital. En adición, en un mundo post-pandemia donde se ha elevado la incertidumbre y la volatilidad, buscaremos depender menos de las colegiaturas. De la mano de nuestros profesores, investigadores y colaboradores encontraremos nuevas formas innovadoras de generación de recursos que nos ayuden a hacer realidad las ideas y proyectos planteados en este documento.

# AGRADECIMIENTOS

**Este documento es el resultado de un esfuerzo de colaboración, y no podría haberse realizado sin el apoyo de profesores, colaboradores, consejeros, egresados y amigos del Tec que aportaron sus ideas, tiempo y sueños para construir la estrategia de los siguientes cinco años del Tecnológico de Monterrey.**

Otorgamos un agradecimiento especial a la Vicepresidencia de Proyectos Estratégicos, que coordinó este esfuerzo y, al Equipo Directivo y al Consejo Directivo del Tecnológico de Monterrey que acompañaron y guiaron este proceso.

Este documento, realizado en su totalidad durante la pandemia del COVID-19, fue diseñado en decenas de foros, reuniones y consultas digitales. La asesoría y orientación que nuestra comunidad nos dio fue clave para construir y consolidar este Plan Estratégico 2025, presentado a la comunidad el 15 de febrero de 2021 en la Reunión de Consejeros.

Nos sentimos profundamente agradecidos por su contribución.

## PLAN ESTRATÉGICO



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY

Conoce más sobre el plan estratégico en: [www.tec.mx/planestrategico2025](http://www.tec.mx/planestrategico2025)



Tecnológico  
de Monterrey

**Nuestra visión:  
Liderazgo, Innovación  
y Emprendimiento para  
el Florecimiento Humano**



**Tecnológico  
de Monterrey**