



**RESULTADOS DE LA REUNION DE
PLANEACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA
PARA FORMULAR EL
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2008-2012**

Ensenada, Baja California, 22 – 23 noviembre, 2007



INDICE

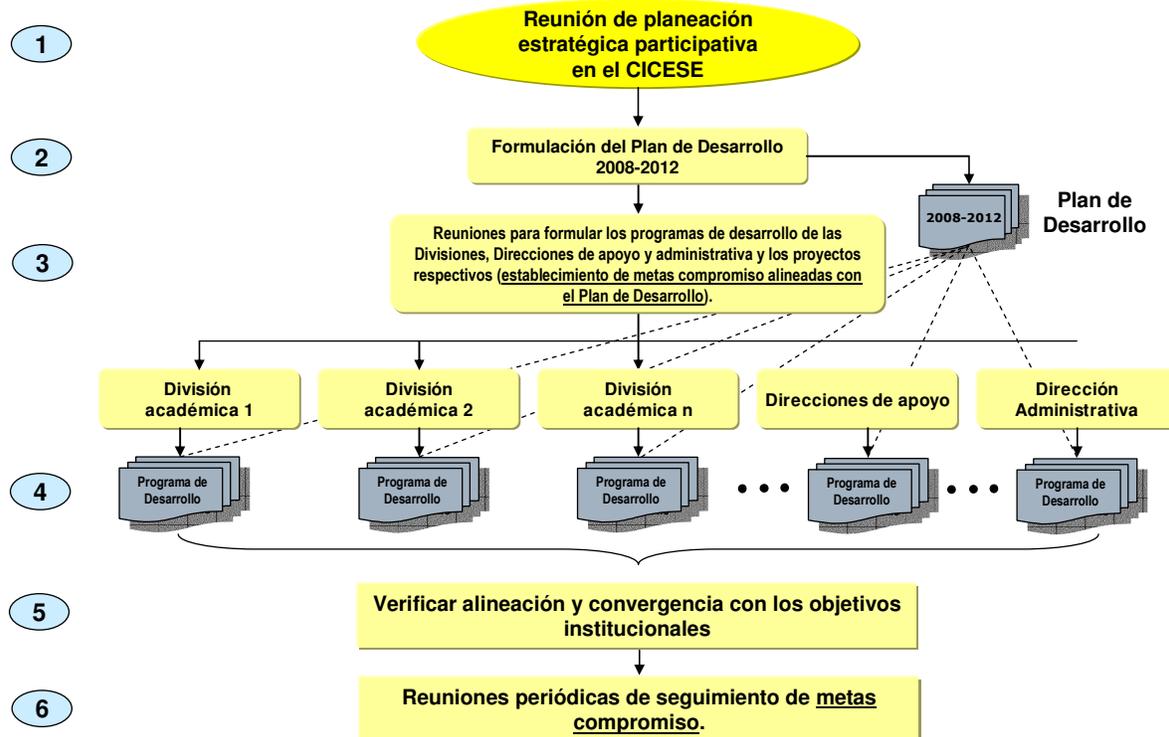
- I. Presentación
- II. Introducción
- III. Características de la reunión de planeación estratégica:
 - El punto de partida: la misión del CICESE
 - La turbulencia del entorno
 - El enfoque estratégico
- IV. La amplia participación
- V. El programa de trabajo:
 - Resultados esperados
 - Requerimientos básicos para los participantes
 - El papel de los facilitadores
- VI. Relatorías Grupo 1 y Grupo 2
- VII. Visión 2012
- VIII. Objetivos estratégicos
- IX. Matriz de gestión
- X. Análisis FODA

I.- Presentación

Esta memoria integra los resultados alcanzados durante el desarrollo de las distintas etapas de la reunión de planeación estratégica participativa, llevada a cabo con el propósito de generar las ideas e iniciativas para formular el Plan de Desarrollo Institucional del CICESE para el periodo 2008-2012.

Es un documento que será utilizado con un doble propósito. Por un lado será el insumo para elaborar el Plan Institucional, y por el otro, es un referente obligado para que las Divisiones y Direcciones elaboren sus programas específicos de desarrollo, tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica participativa en el CICESE





II.- Introducción

A lo largo de más de treinta años, el CICESE ha contribuido al desarrollo de la región noroeste y del país mediante la formación de profesionales, académicos y científicos. Ha realizado aportaciones destacadas al avance del conocimiento en las disciplinas que cultiva y al análisis y solución de problemas relevantes. Se ha consolidado como institución de excelencia académica en la que colaboran destacados especialistas nacionales y extranjeros.

Actualmente, el CICESE se encuentra trabajando arduamente para refrendar su compromiso de ser una institución líder en la generación, enseñanza y difusión del conocimiento de las ciencias biológicas, físicas, de la información, del mar y de la tierra.

En paralelo a estos avances y contribuciones, el entorno nacional y mundial ha experimentado cambios notables que han transformado las necesidades y expectativas de la sociedad. Actualmente se exige a todas las organizaciones mejor calidad en los servicios que ofrecen, la obtención de resultados socialmente significativos, transparencia en su gestión y mayor responsabilidad social.

Estas circunstancias obligan al CICESE a fortalecer su liderazgo académico. En consecuencia, requiere autoevaluarse para identificar sus fortalezas y debilidades y a partir de ellas, formular las estrategias que le permitan continuar participando como catalizador del desarrollo científico y tecnológico de la región noroeste y del país.

Para generar nuevas capacidades de respuesta y adaptación a los cambios y expectativas sociales, el CICESE debe convertirse en una organización más abierta y flexible, con una eficiente comunicación interna que le permita potenciar sus capacidades y desarrollar formas de interacción eficaz con las instancias externas que contribuyen a su fortalecimiento. Para ello, debe trabajar hacia su interior buscando los acuerdos necesarios que le permitan instaurar una cultura de trabajo colaborativo y construir espacios de corresponsabilidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y aproximarse a la visión institucional.

Desde 2005 se cuenta con un Plan Estratégico de Mediano Plazo y a partir de este año con el Plan Institucional del Posgrado 2007-2012. Estos instrumentos representan un avance muy importante en el proceso de planeación del Centro y le han permitido avanzar de manera significativa.

Los resultados del ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo los días 22 y 23 de noviembre del 2007, que aquí se presentan, permitirán actualizar el Plan Estratégico e integrar al mismo el Plan Institucional del Posgrado. La amplia



participación que caracterizó a este ejercicio de planeación permitió profundizar y enriquecer la reflexión sobre el futuro del CICESE.

III.- Características de la reunión de planeación estratégica

A continuación se presentan de manera breve las principales características de la reunión, así como algunos elementos conceptuales aplicados durante su desarrollo.

El punto de partida: la misión del CICESE

Para llevar a cabo el ejercicio de planeación se consideró como referencia los elementos estratégicos establecidos en la misión del CICESE. La intención fue mantener presente la razón de ser del Centro y no perder de vista su encomienda social.

Generar conocimiento y tecnología que contribuyan a la solución de problemas universales, nacionales y regionales, realizando investigación básica y aplicada y formando recursos humanos a nivel de posgrado en ciencias biológicas, físicas, de la información, del mar y de la Tierra, dentro de un marco de responsabilidad, ética y liderazgo en beneficio de la sociedad.

La turbulencia del entorno

Los centros de investigación y de estudios superiores como el CICESE, experimentan en la actualidad una multiplicidad de demandas provenientes de un entorno turbulento donde el cambio es constante. El avance de la ciencia, las nuevas tecnologías, la transformación de la sociedad, los cambios en la economía y los procesos del desarrollo regional y nacional, son sólo algunos de los elementos que ponen a prueba la capacidad de respuesta del Centro.

El ejercicio de planeación inició precisamente con una amplia reflexión sobre las condiciones del entorno del CICESE que facilitan o dificultan el logro de su misión. De igual manera se identificaron los procesos emergentes en el entorno. Es decir, aquellas situaciones que no están aún presentes pero que ya se aprecian signos de su llegada, misma que terminará afectando de manera positiva o negativa a la institución.

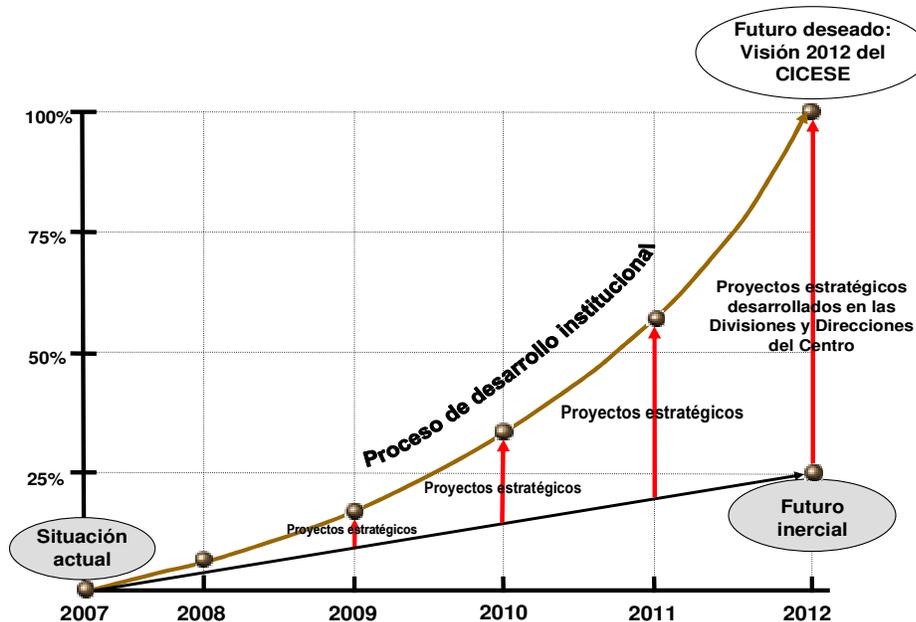
El enfoque estratégico

En el mundo académico, cada vez es más amplia la percepción de que se requiere rebasar el paradigma tradicional de la gestión, en el cual se suponía era suficiente con ordenar normas y procesos de la organización para obtener buenos resultados.

En la actualidad existe consenso sobre la importancia de considerar otras capacidades de la organización. Al exterior, el estudio sistemático del contexto y sus tendencias, la identificación de alianzas estratégicas, el trabajo en redes de colaboración. Al interior, la identificación e incremento de fortalezas y la detección oportuna de problemas operativos y estructurales, la participación, la comunicación activa (horizontal y vertical), así como la construcción de espacios de corresponsabilidad mediante la integración de equipos eficaces de trabajo.

En este contexto, las instituciones como el CICESE no pueden apoyarse simplemente en la proyección del pasado para realizar la planeación de su desarrollo; tienen que generar capacidad adaptativa y de innovación que requiere nuevas formas de organización, nuevos estilos de liderazgo directivo y nuevas habilidades y capacidades en sus miembros. Por lo anterior, el ejercicio de planeación incorporó un enfoque estratégico y ampliamente participativo que se espera detone procesos sinérgicos que faciliten el logro de los resultados deseados (Figura 2). El logro más relevante, producto del trabajo colaborativo, fue la construcción de una visión de futuro compartida y la definición de los espacios de corresponsabilidad y compromiso del grupo de participantes para alcanzarla.

Figura 2. El proceso de desarrollo institucional orientado por una visión compartida





IV.- La amplia participación

Un aspecto ético de la planeación es estimular que la gente planee para sí misma, que participe en el diseño de un futuro deseado para su organización y se involucre en el diseño e implantación de los cursos de acción para alcanzarlo.

La amplia participación que caracterizó a esta reunión, tuvo su origen en la pluralidad de visiones que existen sobre el CICESE y en la certeza de que el involucramiento de los principales actores de la vida institucional, contribuye a generar condiciones para la implantación de los cambios necesarios y de las acciones indispensables para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

El grupo de trabajo estuvo integrado por una combinación de los actores involucrados en la operación del CICESE. La intención principal era contar con una amplia gama de percepciones sobre la realidad institucional, para compartirlas e integrarlas en un ejercicio de planeación. En total, se contó con una asistencia de 46 miembros de la comunidad del CICESE. Esta participación debe fortalecer el compromiso con la institución y dar origen a un proceso de desarrollo genuino caracterizado por una mayor capacidad colectiva para organizarse, lograr acuerdos y conseguir que los esfuerzos converjan para alcanzar los objetivos estratégicos.

La reunión fue diseñada para lograr consensos sobre los objetivos y estrategias más relevantes, para generar mejoras sensibles y de alto impacto en los procesos y resultados de las funciones sustantivas del CICESE. De igual manera, mejorar la calidad y eficacia de los servicios administrativos, incrementar los niveles de coordinación e interacción entre el Centro y los agentes externos estratégicos para su desarrollo, tales como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Secretaría de Educación Pública (SEP), la red de Centros CONACYT, las instituciones de educación superior de la región y diversos organismos internacionales, así como lograr mayor presencia en los medios de comunicación y en la opinión pública regional y nacional.

Para alcanzar los propósitos de la reunión se utilizó un procedimiento de trabajo colaborativo que permitió aprovechar el conocimiento que sobre el Centro tienen los participantes, así como su experiencia, esfuerzo y compromiso.

Otra característica relevante de la reunión que facilitó la generación de un ambiente de franca comunicación, fue su "horizontalidad". Es decir, en la reunión todos los participantes tuvieron la misma importancia y la opinión de cada uno mereció la misma atención, consideración y respeto.



Relación de participantes

GRUPO I

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1. María Luisa Argote Espinoza | 13. Carlos Gerardo López Hernández |
| 2. Edgardo Cañón Tapia | 14. Alejandro Márquez Martínez |
| 3. Horacio de la Cueva Salcedo | 15. Alejandro Nava Pichardo |
| 4. Elena Enríquez Silva | 16. Meritxell Riquelme Pérez |
| 5. Leonor Falcón Omaña | 17. Axayácatl Rocha Olivares |
| 6. Luís Farfán Molina | 18. Jorge Rosales Casián |
| 7. Federico Graef Ziehl | 19. Héctor Santillán Herrera |
| 8. Antonio González Fernández | 20. Oscar Sosa Nishizaki |
| 9. Raúl Hazas Izquierdo | 21. Horacio Soto Ortiz |
| 10. Gisela Heckel Dziendzielewski | |
| 11. Juan Carlos Herguera García | |
| 12. Anatolii Khomenko Filatova | |

Relatores:

- 22. Marisa Echevarría Román
- 23. Norma Herrera Hernández

GRUPO II

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Joaquín Álvarez Gallegos | 13. Eugenio Méndez Méndez |
| 2. Salomón Bartnicki García | 14. Candelario Moyeda Mendoza |
| 3. Juan Contreras Pérez | 15. Rosa Mouriño Pérez |
| 4. Beatriz Cordero Esquivel | 16. Ana Denise Re Araujo |
| 5. David Covarrubias Rosales | 17. Aracely Sánchez Cortéz |
| 6. Roger Cudney Bueno | 18. Arturo Serrano Santoyo |
| 7. Amelia Chávez Comparán | 19. Víctor Manuel Torres Aguirre |
| 8. Luís Delgado Argote | 20. Rogelio Vázquez González |
| 9. Jesús Manuel Figueroa Rodríguez | 21. Luís Zavala Sanson |
| 10. Jaime Herrera Barrientos | |
| 11. Saúl López Medina | |
| 12. Dora Elia López Cortés | |

Relatores:

- 22. Ulises Cruz Aguirre
- 23. María Elena Gutiérrez Meza

V.- El programa de trabajo

El programa de trabajo se estructuró de manera que permitiera la convergencia de ideas y el logro de consensos (eventualmente la identificación de disensos). Articuló de manera lógica dos grandes secciones, la primera orientada a la **reflexión** sobre el entorno del Centro y su situación actual, y la segunda orientada al **diseño** de la Visión 2012, los objetivos institucionales y las estrategias para alcanzarlos.

La reunión se llevó a cabo fuera de las instalaciones donde se desarrollan las actividades cotidianas. Con ello, se pretendió que los participantes alcanzaran una concentración mayor a la usual que les permitiera dedicarse plenamente al análisis profundo del tema que los convocó y al diseño de soluciones creativas para los problemas identificados.

Programa

22 de noviembre	
08:30 – 09:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de asistentes
Primera sesión plenaria	
09:00 – 09:20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura y bienvenida por parte del Dr. Federico Graef Ziehl, Director General del CICESE.
09:20 – 10:20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de los facilitadores. ▪ Presentación de los participantes. ▪ Metodología de trabajo y explicación del programa. ▪ Recomendaciones para el buen desarrollo de la reunión. ▪ Introducción a la primera sesión en grupos de trabajo.
10:20 – 11:45	<p>Primera sesión en grupos de trabajo (grupos I y II) Exploración del entorno del CICESE (es importante conocer lo que nos rodea y afecta, con lo que tenemos que interactuar).</p> <p>Factores externos que afectan significativamente al CICESE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>¿Qué factores o circunstancias externas favorecen el cumplimiento de la misión del CICESE?</i> ▪ <i>¿Qué factores o circunstancias externas dificultan el cumplimiento de la misión del CICESE?</i> ▪ <i>¿Qué factores externos emergerán, o qué tendencias se enfatizarán durante los próximos cinco años de forma que afecten al CICESE de manera significativa?</i>

22 de noviembre...(continua)

11:45 – 12:00 **RECESO**

Segunda sesión plenaria

12:00 – 12:30

- Presentación de los resultados obtenidos por cada grupo.

12:30 – 13:10
 Situación actual y retos del CICESE.
 Presentación **ejecutiva** de los aspectos fundamentales que dan cuenta de la situación académica y de la gestiónⁱ.

- *¿Cuáles son los problemas operativos relevantesⁱⁱ, en el ámbito académico y de la gestión?*
- *¿Cuáles son los principales problemas estructuralesⁱⁱⁱ?*

ⁱ Breve descripción de la situación actual del CICESE e identificación de oportunidades de mejora o retos. Se sugieren los siguientes ejes de análisis: **Investigación:** perfil, desempeño y organización académica del personal; principales resultados del desarrollo de la líneas de generación y aplicación del conocimiento, infraestructura. **Docencia:** características de los planes y programas de estudio (calidad y pertinencia); situación de los estudiantes; proceso enseñanza aprendizaje, servicios de apoyo académico; principales resultados. **Gestión administrativa:** situación y relación con el mundo académico; infraestructura y equipamiento, otros ejes que se consideren pertinentes.

ⁱⁱ Problemas de tal importancia, que si se resuelven representarían un avance significativo en la calidad del posgrado, mejores condiciones para el desarrollo de la investigación y de los servicios que ofrece el CICESE.

ⁱⁱⁱ Es importante diferenciar los problemas estructurales de los problemas derivados de la operación del día a día. Un problema estructural es aquel que pone en riesgo el cumplimiento de la misión de la Institución. No siempre existen los problemas estructurales o en algunos casos, su atención oportuna reduce su gravedad e impacto. En el caso del CICESE, un problema estructural sería aquel que redujera la probabilidad de cumplir sus objetivos sustantivos, complicara su estabilidad o su situación financiera.

Segunda sesión en grupos de trabajo

13:10 – 14:45
 Enriquecimiento del diagnóstico. Ampliar la reflexión sobre la problemática institucional

- Introducción a la segunda sesión en grupos de trabajo.

¿Cuál es la situación actual de la docencia?

- Modelo educativo y proceso enseñanza-aprendizaje.
- Perfil y desempeño docente (perfil y evaluación).
- Programas de posgrado (proceso de ingreso y egreso, actualización, evaluación).
- Perfil y expectativa de los estudiantes.
- Movilidad académica y estudiantil.
- Programa de tutorías.
- Becas y apoyos a estudiantes.
- Opinión de egresados y empleadores.
- Servicios de apoyo académico (nuevas tecnologías, biblioteca, cómputo, laboratorios, talleres, etc.)

¿Cuál es la situación actual de la investigación?

- Definición de líneas de investigación. *¿Se tienen identificadas las “áreas expertas” del CICESE (en las que busca ser líder, lo identifican y distinguen)? ¿relevancia de las líneas de generación y aplicación del conocimiento del CICESE (incidencia sobre el desarrollo social del país o la región)?*
- Perfil y desempeño de los investigadores (Nivel de habilitación, organización en cuerpos o grupos académicos, productividad).
- Resultados e impacto de la investigación.
- Relación con la docencia.
- Redes académicas nacionales e internacionales.
- Financiamiento interno y externo de proyectos de investigación.

¿Cuál es la situación actual de la vinculación y extensión?

- Vinculación con organizaciones estratégicas para el CICESE.
- Actividades de divulgación (labor editorial, difusión en medios, etcétera).
- Alianzas estratégicas (docencia e investigación con otras instituciones).

¿Cuál es la situación de la gestión?

- Administración:
 - *¿Están documentados y en mejora continua los procesos críticos del CICESE?*
 - *¿Se dispone oportunamente de la información requerida para la toma de decisiones?*
 - *¿Existe un proceso de realimentación sobre los resultados obtenidos en el año anterior para mejorar el siguiente?*
- Vinculación entre trabajo administrativo y académico, apoyo a las actividades sustantivas.
- Recursos financieros.
- Planeación (vinculación de la planeación, programación y presupuesto).
- Sistemas de información para la toma de decisiones.
- Normatividad.
- Transparencia y rendición de cuentas en el ámbito académico y administrativo.

14:45 -15:00 **Respuesta a breve cuestionario individual sobre fortalezas y debilidades del CICESE.**

15:00 -16:30 **Comida**

Tercera sesión plenaria

- 16:30 -17:15
- Presentación de los resultados obtenidos por cada grupo.
 - Introducción a la tercera sesión en grupos de trabajo.

Tercera sesión en grupos de trabajo

Futuro inercial y diseño de la visión al 2012

17:15 -17:30

El futuro inercial:

Considerando los problemas identificados en la sesión anterior:
¿cuáles serían los riesgos para el CICESE en el 2012:

- *si no realizamos cambios importantes en nuestra forma de trabajar?*
- *si no consolidamos los cambios que hemos iniciado?*

17:30 -19:30

Diseño de la visión: Formulación audaz del futuro deseado para el CICESE. *¿Cómo es el futuro ideal que deseáramos tener para el CICESE? ¿Cómo funcionan las cosas en el 2012?*

Propuesta de ejes estratégicos para formular la visión (revisar con los participantes).

- **Imagen pública.** *¿Cómo queremos ser vistos en el 2012?*
- **Definición y desarrollo de líneas de generación y/o aplicación del conocimiento.** *¿Cómo contribuyen sus resultados al desarrollo regional y nacional?*
- **Incremento y reconocimiento de la productividad.** *¿Cuál es la productividad en artículos, libros, graduados y en la obtención de recursos propios?*
- **Membresía en el SNI.** *¿Cómo se encuentra la membresía en el Sistema?*
- **Reconocimiento a la calidad de los programas de posgrado** *¿Cómo operan los programas de posgrado? ¿Cuántos programas están en el PNP y cuántos son competentes a nivel internacional?*
- **Matrícula.** *¿Cuál es la matrícula en maestría y doctorado?*
- **Ingreso y seguimiento de los estudiantes.** *¿Cómo es el proceso de ingreso de estudiantes y cómo se les da seguimiento académico? ¿Cómo funcionan los directores y comités de tesis? ¿Cómo se fomenta la movilidad de los estudiantes?*
- **Eficiencia terminal y graduación.** *¿Cómo son las tasas respectivas?*
- **Seguimiento de egresados.** *¿Cuál es la satisfacción de los egresados y los empleadores?*
- **Infraestructura y servicios (biblioteca, tecnologías de información y comunicación, laboratorios, etcétera).** *¿Cómo son las condiciones para el trabajo de profesores y alumnos?*
- **Vinculación e innovación.** *¿Cómo funciona y cuáles son los principales resultados?*

- **Comunicación.** *¿Cómo funciona y cuáles son los principales resultados?*
- **Gestión administrativa.** *¿Cómo funciona la gestión?, ¿Cómo apoya las funciones sustantivas?*
- **Normatividad interna.** *¿Cómo regula y promueve la mejora continua de los procesos académicos y administrativos? ¿Cómo reconoce y estimula la vinculación?*
- **Financiamiento.** *¿Cómo se han diversificado las fuentes de financiamiento?*
- **Planeación y evaluación.** *¿Cómo se lleva a cabo la planeación integral del desarrollo del CICESE?*

Elección de un grupo pequeño (3 a 5) para elaborar la síntesis de la visión al 2012 y presentarla el 23 de noviembre en la mañana.

23 de noviembre

Cuarta sesión plenaria

9:00 – 10:00

- Presentación de la Visión 2012 del CICESE.

10:00 – 11:30

Primera sesión de grupos focalizados

Diseño de objetivos estratégicos institucionales e identificación de obstáculos y oportunidades

Organización de grupos focalizados en la formulación de objetivos estratégicos.

- *¿Qué objetivos estratégicos nos aproximarán a la visión 2012?*
- *¿Cuál es el indicador para cada objetivo?*
- *¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar los objetivos estratégicos?- Construcción de matriz FODA -.*

Quinta sesión plenaria

11:30 – 13:00

Presentación de los resultados alcanzados en cada grupo focalizado

- Revisión de la pertinencia de los objetivos estratégicos formulados por cada grupo y de sus indicadores.
- Revisión de la matriz FODA.

13:00 – 13:15

Receso

13:15 – 15:00

Continúa trabajo de los grupos focalizados

Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales y aproximarnos a la visión 2012.

- *¿Cuáles son las principales estrategias que nos permitirán alcanzar cada uno de los objetivos institucionales?*
- *¿Cómo están involucradas las Divisiones y Direcciones del CICESE en su operación?*

15:00 – 16:30	Comida
16:30 – 17:00	Continúa trabajo de los grupos focalizados (preparación de la presentación en plenaria)
Sexta sesión plenaria	
17:00 – 18:30	▪ Presentación de las estrategias formuladas por cada grupo.
18:30 – 19:00	▪ Presentación de la matriz de gestión de objetivos estratégicos.
19:00 – 19:30	▪ Acuerdos y comentarios finales
19:30	Clausura (Brindis)

Resultados esperados

Aunque una reunión de esta naturaleza genera múltiples resultados, algunos más tangibles que otros, a continuación se presentan algunos de los más relevantes. En la Figura 3 se muestran avances importantes en tres ejes. El primero se refiere al avance en un enfoque compartido (compartir valores y lograr una visión de futuro común). El segundo se centra en el incremento en la voluntad de transformación (mayores compromisos y responsabilidades) y el tercero señala incrementos en la organización de la capacidad, muchas veces dispersa (avance en la comunicación y la organización).

Figura 3. Principales resultados esperados





Requerimientos básicos para los participantes

Debido a la naturaleza del ejercicio de planeación, fue necesario enfatizar la importancia de que los participantes fueran puntuales y permanecieran en la sesión de trabajo durante todo el ejercicio. Esto propició la riqueza de las reflexiones, el aprendizaje colectivo, la continuidad y fluidez de la reunión.

Para favorecer el logro de los resultados esperados, fue necesario que los participantes:

1. Mostraran un fuerte compromiso con el desarrollo del CICESE.
2. Estuvieran dispuestos a comprender y respetar las ideas de los demás.
3. Acudieran como personas interesadas en la solución de los problemas del CICESE, no como representantes de algún grupo o dependencia. La idea era que cada participante reflexionara integralmente más allá de su área de adscripción, que pensara en forma global (CICESE y su entorno) para que con posteridad actuara focalmente (su área de adscripción) de manera eficaz.

El papel de los facilitadores

Los facilitadores cumplieron con la función de propiciar las condiciones para que los procesos de aprendizaje colectivo, de reflexión sobre la situación actual y de diseño participativo de un futuro deseado, así como de los cursos de acción para aproximarse a él, se dieran de una manera armónica.

Los facilitadores no intervinieron en la generación de ideas, los resultados alcanzados y las ideas expresadas *son responsabilidad exclusiva* de los participantes.

VII.- Visión 2012

Necesidad de contar con una visión amplia y detallada.

El CICESE ya cuenta con una visión sintetizada. Esta versión es muy útil para transmitir o socializar una idea de futuro deseado. Sin embargo, para orientar con mayor precisión el proceso de gestión interno y establecer con claridad el rumbo que debe seguir el desarrollo del Centro, es necesario contar con una visión redactada de manera más amplia y que tenga las siguientes características:



Integral. Que contemple todas las funciones (sustantivas y adjetivas) que desarrolla el Centro.

Detallada. Que proporcione una clara orientación sobre los logros deseables en el ámbito de los estudiantes, egresados, personal, trabajo académico y administrativo, los servicios de apoyo académico, la infraestructura, etcétera.

La visión diseñada participativamente durante el ejercicio de planeación permitió identificar los objetivos estratégicos del Centro, esto facilitará el seguimiento de los compromisos y su comparación con los escenarios específicos deseados en cada uno de los ejes estratégicos definidos por los participantes en la reunión.

El grupo responsable de elaborar la síntesis de la visión 2012 estuvo conformado por Luís Farfán, Oscar Sosa, Eugenio Méndez y Candelario Moyeda.

Integración de la Visión 2012 para el CICESE

Imagen pública

El CICESE es líder en su quehacer académico a nivel nacional e internacional y un centro de referencia por la excelencia de la investigación que realiza, por la formación de recursos humanos, su contribución a la divulgación de la ciencia y la edición de revistas y libros. Ha logrado ser imprescindible para el desarrollo de la región, del país y de la sociedad en general y ser el orgullo de Ensenada. Por la diversidad de áreas que cultiva y su red de unidades foráneas, tiene la capacidad de identificar y resolver problemas complejos de interés público.

Definición y desarrollo de líneas de generación y aplicación del conocimiento

Las líneas de generación y aplicación del conocimiento se encuentran bien definidas y tienen un fuerte impacto en el desarrollo regional y en el avance del conocimiento. Después de un análisis profundo se han abierto o consolidado líneas con una alta pertinencia, tales como ciencias agrícolas, energías alternativas, mecánica de fluidos, desarrollo sustentable, manejo integral del agua, microbiología médica, mitigación de daños por fenómenos naturales, ciencias biomédicas, evaluación de recursos minerales y pétreos, monitoreo intensivo de variables oceanográficas, sismológicas y atmosféricas, tecnologías de la información y comunicaciones aplicadas al sector salud.



Incremento y reconocimiento de la productividad

Hemos definido los productos pertinentes para ser un centro de referencia e incrementado nuestra productividad. Cumplimos el estatuto del personal académico y somos congruentes con los requisitos del PNPC y SNI. Se publican en promedio dos artículos por investigador al año.

El CICESE cuenta con una política editorial que promueve la publicación de revistas indexadas, como la revista GEOS. Se cuenta con personal suficiente para su edición, todo lo que se produce en el CICESE está digitalizado y disponible a través de la biblioteca y de la página web.

Membresía en el SNI.

El 95% de los investigadores pertenecen al SNI y la distribución por niveles es congruente con la madurez del centro. Participamos de manera significativa en las comisiones dictaminadoras del Sistema.

Fortalecimiento de la calidad de los programas de posgrado

Todos los programas de posgrado están registrados en el PNPC y más de la mitad son reconocidos como competentes a nivel internacional. Contamos con alianzas estratégicas que fortalecen la investigación dentro del posgrado y la movilidad de los estudiantes e investigadores.

El CICESE es una institución de referencia en la educación superior de México y posee un modelo educativo de excelencia, flexible, con cursos a distancia, células virtuales y con una reglamentación simple y una selección eficaz de estudiantes.

Matrícula.

Se ha determinado la capacidad máxima de atención a estudiantes y la matrícula atendida corresponde al menos al 80% de esa capacidad.

Ingreso y seguimiento de los estudiantes.

El rigor académico del proceso de ingreso asegura que los estudiantes cumplen con el perfil requerido por los programas de posgrado. Se lleva a cabo un seguimiento personalizado que permite alcanzar altas tasas de graduación.



Eficiencia terminal y graduación.

La tasa de graduación de la mayoría de los programas de posgrado cumple con los estándares del nivel de competencia internacional del PNPC (70% de eficiencia terminal).

Seguimiento de egresados.

Tenemos ubicados al 95% de los egresados y sus empleadores. La información arrojada por el seguimiento de egresados es utilizada para alimentar, actualizar y planificar los programas de posgrado.

Infraestructura y servicios (biblioteca, tecnologías de información y comunicación, laboratorios, etcétera).

Se dispone de un programa integral de desarrollo de la infraestructura física del campus y las unidades foráneas, lo que ha permitido la dotación de espacios dignos y modernos para el desarrollo de las funciones del Centro.

La biblioteca cuenta con los recursos tecnológicos y financieros necesarios para facilitar el acceso a 1500 revistas electrónicas en línea relacionadas con los programas de posgrado y las líneas de investigación.

Se dispone de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones que atienden las necesidades académicas del Centro. Asimismo, se dispone de edificios y aulas adecuadas para impartir cátedras, áreas de esparcimiento y edificio de usos múltiples.

Vinculación e innovación.

Como resultado de la pertinencia de sus actividades y por la vinculación con los diversos sectores de la sociedad, el CICESE se ha convertido en una institución imprescindible. Cuenta con una oficina de vinculación eficiente que promueve ante los distintos sectores de la sociedad nuestras áreas expertas.

Gestión administrativa.

El aparato administrativo está estrechamente vinculado con las áreas académicas. Los procesos de apoyo a las funciones sustantivas son eficientes, transparentes y documentados. El tamaño de la estructura administrativa es congruente con el tamaño del área académica

Se tienen sistemas informáticos eficientes para la toma de decisiones y se cuenta con procesos expeditos y transparentes para realizar las compras. La



administración confía plenamente en el buen uso de los recursos por parte de los investigadores.

Normatividad interna.

El CICESE dispone de normas y procedimientos sencillos y accesibles que facilitan las labores académicas. Los procedimientos para establecer proyectos externos son expeditos.

Financiamiento.

Se han diversificado, incrementado e internacionalizado las fuentes de financiamiento, lo que permite realizar con certidumbre las actividades académicas del Centro.

Planeación y evaluación.

A partir de la implantación del proceso de planeación estratégica participativa se lleva a cabo una mayor coordinación y convergencia de esfuerzos que permite al CICESE alcanzar y mejorar sus objetivos estratégicos.

La planeación permite aprovechar las oportunidades del entorno, ordenar el funcionamiento interno y llevar a cabo ejercicios de programación financiera para cumplir las metas y compromisos de las Divisiones y Direcciones.

VIII.- Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se derivan del análisis FODA (Anexo A), realizado para cada uno de los ejes propuestos para elaborar la visión 2012. Dicho análisis se llevó a cabo a través del trabajo de siete grupos focalizados.

Grupo 1	Imagen Pública y Vinculación
Grupo 2	Definición y desarrollo de líneas de generación y aplicación del conocimiento. Infraestructura y servicios (biblioteca, tecnologías de información y comunicación, laboratorios, etc).
Grupo 3	Incremento y reconocimiento de la productividad
Grupo 4	Fortalecimiento en la calidad de los posgrados. Matrícula. Ingreso y seguimiento de estudiantes. Eficiencia terminal y graduación.
Grupo 5	Gestión administrativa. Normatividad interna.
Grupo 6	Gestión administrativa. Normatividad interna (grupo redundante)
Grupo 7	Planeación y Evaluación. Financiamiento.



Estos grupos establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Lograr una imagen institucional que sea ampliamente reconocida regional, nacional e internacionalmente y que proyecte la pertinencia e impacto social y académico de las labores docentes, científicas y tecnológicas del Centro.
- b) Mejorar y aumentar la vinculación (participación y colaboración con los sectores público, privado, social y académico) de las actividades del CICESE a nivel regional, nacional e internacional.
- c) Analizar las líneas y grupos de investigación actuales e identificar líneas emergentes relevantes para el CICESE.
- d) Actualizar el acervo bibliográfico necesario para apoyar las líneas de investigación existentes y las nuevas por establecer así como garantizar el acceso electrónico institucional.
- e) Procurar la infraestructura adecuada y necesaria para apoyar la investigación.
- f) Incrementar y mejorar nuestros indicadores de desempeño en cuanto a número de publicaciones y graduados por investigador, así como la membresía en el SNI.
- g) Incrementar la matrícula en función de la capacidad máxima de atención
- h) Mejorar la eficiencia terminal y la graduación de estudiantes
- i) Fortalecer la calidad de los programas de posgrado
- j) Contar con una administración eficiente y adecuada en su conformación que apoye el desarrollo de las actividades sustantivas, apegada a la normatividad aplicable al centro.
- k) Promover la diversificación de fuentes de financiamiento para fortalecer las actividades sustantivas del CICESE
- l) Implantar en todos los niveles del CICESE una política coordinada y sistemática de Planeación y Evaluación que dirija sus actividades.



IX.- Matriz de Gestión

La matriz de gestión es el documento en el cual se establece la corresponsabilidad y la coordinación de los objetivos estratégicos planteados en los análisis FODA, y se agrega a esta memoria como Anexo B.

Se podrá observar que aparecen tres objetivos estratégicos con una modificación en su redacción respecto a como aparecen en los análisis FODA. Además, se consideró que el objetivo estratégico ***“Mantener actualizada la base de datos del Programa de Seguimiento de Egresados”*** es mas bien una estrategia, por lo que se eliminó de la Matriz de Gestión.

ⁱ Breve descripción de la situación actual del CICESE e identificación de oportunidades de mejora o retos. Se sugieren los siguientes ejes de análisis: **Investigación:** perfil, desempeño y organización académica del personal; principales resultados del desarrollo de la líneas de generación y aplicación del conocimiento, infraestructura. **Docencia:** características de los planes y programas de estudio (calidad y pertinencia); situación de los estudiantes; proceso enseñanza aprendizaje, servicios de apoyo académico; principales resultados. **Gestión administrativa:** situación y relación con el mundo académico; infraestructura y equipamiento, otros ejes que se consideren pertinentes.

ⁱⁱ Problemas de tal importancia, que si se resuelven representarían un avance significativo en la calidad del posgrado, mejores condiciones para el desarrollo de la investigación y de los servicios que ofrece el CICESE.

ⁱⁱⁱ Es importante diferenciar los problemas estructurales de los problemas derivados de la operación del día a día. Un problema estructural es aquel que pone en riesgo el cumplimiento de la misión de la Institución. No siempre existen los problemas estructurales o en algunos casos, su atención oportuna reduce su gravedad e impacto. En el caso del CICESE, un problema estructural sería aquel que redujera la probabilidad de cumplir sus objetivos sustantivos, complicara su estabilidad o su situación financiera.