

# Sistema estratégico de gestión académica en escuelas de negocios públicas: el caso de la Facultad de Comercio y Administración-Victoria

## Coordinadores

Jesús Lavín Verástegui  
Maritza Álvarez Herrera  
Norma Angélica Pedraza Melo

## Colaboradores

Mónica Lorena Sánchez Limón  
Francisco García Fernández  
Olga Hernández Limón  
Jesús Gerardo Delgado Rivas  
Juan Cepeda García  
José Alfredo Sánchez Aldape  
Óscar Adán González Colunga  
José Ángel Sevilla Morales  
Yesenia Sánchez Tovar



VERDAD, BELLEZA, PROBIIDAD

PEARSON

PEARSON



Datos de catalogación bibliográfica

**LAVÍN VERÁSTEGUI, JESÚS**  
**ÁLVAREZ HERRERA, MARITZA**  
**PEDRAZA MELO, NORMA ANGÉLICA**  
**Sistema estratégico de gestión académica**  
**en escuelas de negocios públicas**  
**PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012**  
ISBN: 978-607-32-1733-0  
Área: Económico Administrativa  
Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 168

Todos los derechos reservados

Editora: María Elena Zahar Arellano  
maria.zahar@pearson.com  
Editora de desarrollo: Claudia Romero Mercado  
Supervisor de producción: José Hernández Garduño

PRIMERA EDICIÓN, 2012

D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.  
Atacomulco 500-5° Piso  
Industrial Atoto  
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de los editores.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización de los editores o de sus representantes.

“Este libro se publicó con el apoyo del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) con clave P/PIFI-2010-28MSU0010B-13”.

ISBN: 978-607-32-1733-0

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 15 14 13 12

**PEARSON**

Esta obra se terminó de imprimir en febrero de 2013 en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V. Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda, C.P. 09810, México, D.F.

# Contenido

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Índice</b>  |    |
| <b>Capítulo 1</b>  |    |
| <b>El Cuadro de Mando Integral y los sistemas estratégicos de gestión académica en universidades y en escuelas de negocios públicas</b> <b>1</b> |    |
| Introducción   | 2  |
| La gestión estratégica en organizaciones contemporáneas  | 2  |
| La gestión académica estratégica en universidades y en escuelas de negocios públicas   | 10 |
| Adaptación del Cuadro de Mando Integral a la gestión académica estratégica en universidades y en escuelas de negocios                            | 14 |
| Construcción de un Sistema Estratégico de Gestión Académica (SEGA) en una facultad o escuela de negocios pública                                 | 17 |
| <b>Capítulo 2</b>  |    |
| <b>Diagnóstico y diseño de la estrategia en la FCAV</b> <b>23</b>  |    |
| Introducción   | 24 |
| Diagnóstico de la organización: los desafíos de su ambiente interno y externo  | 27 |
| <b>Referencias</b>   |    |
| <b>Agradecimientos</b> <b>ix</b>   |    |
| <b>Prólogo</b> <b>xi</b>   |    |
| <b>Acerca de los autores</b> <b>xiii</b>   |    |



|  |    |
|--|----|
| Análisis externo   | 28 |
| Análisis interno   | 33 |
| Definir o redefinir las declaraciones de misión, visión y valores  | 38 |
| <i>La importancia de la declaración formal de la misión, visión y valores de la FCAV</i>                                 | 40 |
| Diseño de la estrategia y documentación el Plan de Desarrollo Institucional (PDI)  | 42 |
| <i>Objetivo general, ventaja y alcance de la estrategia de la FCAV</i>   | 43 |
| <i>Declaración del rumbo</i>   | 43 |
| La importancia de la alineación de temas y objetivos estratégicos y su documentación en el Plan de Desarrollo de la FCAV | 44 |

### Capítulo 3

#### Planificación de la estrategia y el papel de los mapas estratégicos en la FCAV

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 48 |
| Comunicación y desdoblamiento de los objetivos e indicadores estratégicos de la FCAV | 50 |
| <i>Principios básicos para la elaboración de mapas estratégicos</i>                  | 56 |
| Diseño del mapa estratégico  | 58 |
| Presentación del mapa estratégico integral   | 67 |

### Capítulo 4

#### La planificación operacional y el rol de las unidades estratégicas de gestión académica y la Oficina de Gestión Académica Estratégica en el SEGA

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 70 |
| La Oficina de Gestión Académica Estratégica, su conformación y rol en el diseño, implementación y evaluación del SEGA     | 70 |
| <i>El papel de la OGAE en el proceso de gestión estratégica</i>   | 73 |
| <i>Funciones y actividades de la OGAE</i>   | 75 |
| <i>Conformación de la OGAE, fortalezas y limitaciones</i>   | 76 |
| Las unidades estratégicas de gestión académica, su conformación y rol en la planeación operacional del sistema de gestión | 76 |
| Planificación operacional y presupuestal  | 81 |
| <i>¿En qué consiste la planificación operacional?</i>   | 81 |
| <i>Características e importancia de la planificación operacional</i>  | 82 |
| <i>Principios básicos de la planificación operacional</i>   | 82 |
| <i>Proceso de unión de la planificación operacional con la presupuestación</i>  | 85 |
| <i>La agenda de cambio, un proceso esencial de la OGAE en el diseño, implementación y evaluación del SEGA</i>             | 88 |



|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 5</b>   |            |
| <b>Evaluación y seguimiento del Sistema Estratégico de Gestión Académica en la FCAV</b> | <b>91</b>  |
| Introducción  | 92         |
| Monitoreo permanente del desempeño de los indicadores estratégicos                      | 97         |
| Revisiones por la Dirección   | 101        |
| Auditorías internas y externas  | 101        |
| <i>Auditorías internas</i>  | 102        |
| <i>Auditorías externas</i>  | 103        |
| Revisiones de seguimiento de las UEGA   | 103        |
| Medición de la calidad desde la perspectiva del cliente                                 | 105        |
| <br>  |            |
| <b>Capítulo 6</b>   |            |
| <b>Retroalimentación, probar y adaptar la estrategia</b>                                | <b>107</b> |
| Introducción  | 108        |
| La retroalimentación estratégica  | 111        |
| Reuniones de revisión de estrategia   | 115        |
| Probar y adaptar la estrategia  | 116        |
| Estrategias emergentes  | 119        |
| <b>Referencias</b>  | <b>121</b> |
| <b>Anexos</b>   | <b>127</b> |
| Anexo 1   | 128        |
| Anexo 2   | 133        |
| Anexo 3   | 144        |
| <b>Glosario</b>   | <b>149</b> |