



VERDAD, BELLEZA Y PROBIDAD

EXPERIENCIA Y CALIDAD ACADÉMICA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN VICTORIA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Tesis

**Propuesta estratégica de alineación para la Gestión de las Instituciones de
Educación Media Superior Pública**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ENFASIS EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Presenta: Michel Carlos Gómez Durham

Directores: C.P. Ana Luz Zorrilla del Castillo, M.A.

Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón

C.P. Oscar Adán González Colunga, M.F.

CD. Victoria, Tamaulipas, México

Septiembre 2011

Índice	
Agradecimientos:	ii
Índice de Tablas	viii
Índice de Graficas	ix
Resumen	xiv
Abstract	xiv
Introducción	xvi
Capítulo 1 Fundamentos de la Investigación	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Pregunta(s) de investigación	3
1.3 Objetivo General y Específicos de la investigación	3
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitación	4
1.6 Limitaciones	5
1.7 Unidad de Análisis	5
1.8 Método y Herramientas	6
1.8.1 Método de Investigación	6
1.8.2 Tipo de Investigación	6
1.8.3 Alcance	6
1.8.4 Herramientas de Investigación	7
1.8.5 Esquema de la Investigación	8
Capítulo 2 Marco Teórico	10
2.1 Antecedentes	10
2.1.1 Historia de la SEMS	10
2.1.2 Historia De la DGETI	11
2.2 Teoría de la Administración Estratégica	12
2.2.1 Antecedentes	12
2.2.2 La estrategia	13
2.2.3 Conceptos	13
2.2.4 Importancia de la administración estratégica	15
2.2.5 Utilidad de la administración estratégica	15
2.3 Herramientas de Administración Estratégica	16
2.3.1 Matriz FODA	16
2.3.2 Diamante de Porter	21
2.3.3 Competencias modulares	26

2.3.4 Modelo Delta	31
2.3.5 Iniciativa estratégica.....	34
2.3.6 Dinámicas de la Estrategia	36
2.3.7 Factor Crítico de Éxito e Indicador Clave de Desempeño	40
2.3.8 Balanced Scorecard.....	45
2.3.9 Oficina de Gestión Estratégica.....	52
Capítulo 3 Análisis de la información	55
3.1 Análisis estratégico.....	55
3.1.1 Alineación de la misión	56
3.1.2 Análisis de la visión	57
3.2 Percepción de la alineación estratégica.....	57
3.2.1 Muestra	59
3.2.2 Proceso de la recolección de información.....	59
3.2.3 Descriptivos	60
3.2.4 Conceptualización y medición de las variables	61
Capítulo 4 Resultados descriptivos de la investigación	66
4.1 Descripción del Encuestado.....	66
4.1.1 Genero	66
4.1.2 Rango de edad.....	67
4.1.3 Nivel de Estudios	68
4.1.4 Empleados a su cargo	69
4.1.5 Muestra Poblacional.....	69
4.2 Alineación Estratégica.....	70
4.2.1 Constructo: sistemas de medición de desempeño (PMS)	71
4.2.2 Constructo: intensidad de uso de los sistemas de medición de desempeño	81
4.2.3 Constructo: Congruencia de decisiones directivas	84
4.2.4 Constructo: Rapidez de respuesta estratégica	92
4.2.5 Constructo: Alineación estratégica interna.....	94
4.2.6 Constructo: Cuestionamiento estratégico.....	103
V. Conclusiones y recomendaciones	107
Referencias y bibliografía.....	115
Anexos	123

Índice de Tablas

No.	Nombre	Pág.
2.1	La rentabilidad de la administración estratégica	16
2.2	Comparativa del Modelo Delta	31
2.3	Actividades de la oficina de Gestión Estratégica	53
3.1	Resumen de los diferentes constructos, dimensiones y medidas	62
3.2	Construcción de variables	63-65
5.1	Variables del SIGEEMS	110

Índice de Graficas

No.	Nombre	Pág.
1.1	Muestra el diseño de análisis de la investigación	9
2.1	Componentes del análisis de FODA	18
2.2	Esquema del proceso de aplicación del análisis "FODA"	20
2.3	Esquema de "FODA" del Cbtis #24	20
2.4	Evolución de los factores de producción	22
2.5	El Diamante de Porter	24
2.6	Competencias medulares	27
2.7	Competencias Básicas de Hamel y Prahalad	30
2.8	Modelo Delta	32
2.9	Dinámica Estratégica	36
2.10	Pasos de las dinámicas de la estrategia	39
2.11	Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard	46
2.12	Evolución del Balanced Scorecard	52
3.1	Análisis de la misión	56
3.2	Análisis de la visión	57
4.1	Genero	66
4.2	Variable Rango de Edad	67
4.3	Nivel máximo de estudios	68
4.4	Número de empleados	69
4.5	Muestra poblacional	70

Índice de Graficas

No.	Nombre	Pág.
4.6	Tiempo en que ocupa su cargo	71
4.7	Existe en su institución un sistema de indicadores de gestión	72
4.8	Los objetivos o indicadores de desempeño incluidos en el sistema de indicadores de gestión están explícitamente ligados a las estrategias de largo plazo.	73
4.9	Los aspectos más claves de nuestra estrategia a largo plazo quedan medidos por alguno de los indicadores de gestión.	74
4.10	¿El sistema de indicadores de gestión permite relacionar las actividades de la unidad a mi cargo con el grado de logro de mis objetivos estratégicos?	75
4.11	El sistema de indicadores de gestión ayuda a los directivos a entender las relaciones entre las actividades de la unidad a mi cargo?	76
4.12	¿El sistema de indicadores de gestión ayuda a los directivos a entender las relaciones entre las distintas áreas funcionales?	77
4.13	¿El sistema de indicadores de gestión me proporciona una representación clara de las relaciones causa efecto que se dan en mi modelo de gestión?	78
4.14	¿El sistema de indicadores de gestión contiene explícitamente?	79
4.15	¿Esta su sistema de medición de desempeño explícitamente organizado en diferentes bloques o perspectivas de información?	80
4.16	Si su respuesta es SI, ¿cuáles son?	81
4.17	¿El alto nivel directivo presenta atención regular y frecuente, casi permanente al sistema indicadores de gestión?	82
4.18	¿Los jefes de departamento prestan atención regular y frecuente, casi permanente al sistema de indicadores de gestión?	83

Índice de Graficas

No.	Nombre	Pág.
4.19	¿Los directivos se involucran directamente con el sistema de indicadores de gestión solo cuando hay desviaciones significativas respecto a lo esperado?	84
4.20	¿En los últimos tres años, cuando se han realizado cambios en indicadores de gestión se ha cuestionado y/o cambiado las formulas del sistema de incentivos?	85
4.21	¿En los últimos tres años, cuando se ha realizado un cambio en el rumbo estratégico, se ha cuestionado y/o cambiado también los indicadores de gestión?	86
4.22	¿En los últimos tres años, siempre que ha cambiado el rumbo estratégico de la institución, se ha cuestionado o cambiado también las funciones de alguno de los departamentos de la institución?	87
4.23	¿En los últimos tres años, cuando ha cambiado el rumbo estratégico, se han cuestionado o cambiado también la estructura organizacional?	88
4.24	¿En los últimos tres años, siempre que ha cambiado el rumbo estratégico de la institución, se ha cuestionado o cambiado también las políticas que marcan el accionar de la organización?	89
4.25	¿En los últimos tres años, cuando han cambiado las metas se ha cuestionado y/o cambiado el sistema de incentivos?	90
4.26	¿En los últimos tres años, cuando han cambiado los planes de acción, se ha cuestionado y/o cambiado el sistema de incentivos?	91

Índice de Graficas

No.	Nombre	Pág.
4.27	¿En los últimos tres años, cuando ha habido un cambio en el rumbo estratégico, se ha cuestionado y/o cambiado también el sistema de incentivos?	92
4.28	¿En comparación con la media de mis competidores, cuando mi institución se enfrenta a una decisión de lanzamiento de una nueva carrera, estamos?	93
4.29	¿En comparación con la media de mis competidores, cuando mi institución se enfrenta a una decisión de cambio tecnológico de importancia estamos?	94
4.30	¿Las estrategias de su institución están alineadas al Plan Nacional de desarrollo en el área de la educación?	95
4.31	¿Las actividades y reportes de nuestra institución encajan correctamente entre sí?	96
4.32	¿El resultado de trabajo de los departamentos es útil para otros departamentos?	97
4.33	¿Existe una alineación apropiada de recursos (información, tiempo, reportes) entre los distintos departamentos a mi cargo?	98
4.34	¿Interrelacionamos nuestras actividades para administrar rápidamente las condiciones del cambio?	99
4.35	¿En nuestra institución, tenemos un entendimiento global de las tareas y responsabilidades de los demás departamentos?	100
4.36	¿Cuidadosamente interrelacionamos las acciones dentro de nuestra institución para enfrentarnos a las condiciones de cambio?	101

Índice de Graficas

No.	Nombre	Pág.
4.37	¿La misión de la institución tiene mucha trascendencia a la hora de realizar sus planes a largo plazo?	102
4.38	¿La alineación de la visión con sus proyectos a largo plazo es altamente significativa?	103
4.39	¿En los últimos tres años. Hemos cambiado aspectos muy significativos de nuestro rumbo estratégico fuera de los ejercicios de planificación estratégica regulares y periódicos que tenemos cada 3 o 5 años?	104
4.40	¿En los últimos tres años, hemos hecho a menudo ajustes a los planes estratégicos? ¿	105
4.41	¿En los últimos tres años, cuando la estrategia ha seguido su curso y comenzado a fallar, hemos sido conscientes rápidamente de ello?	106
5.1	Proceso de construcción de un cuadro de mando integral en una institución de la SEMS.	111