



Booklets

RENIECYT - LATINDEX - Research Gate - DULCINEA - CLASE - Sudoc - HISPANA - SHERPA UNIVERSIA - Google Scholar DOI - REDIB - Mendeley - DIALNET - ROAD - ORCID - V|LEX - EBSCO

Title: Balanced scorecard applied to a secondary school

Authors: Mendoza-González, Felipe, Linderman-Geronimo, Elias Guillermo,
Rueda-Martinez, Fernando and Espinosa-Arenal, Francisco

- ROR Universidad Veracruzana S-6747-2018 0000-0003-1172-6782
- ROR Universidad Veracruzana OGR-1958-2025 0009-0009-2053-6025
- ROR Universidad Veracruzana AEN-0596-2022 0000-0002-6144-0996
- ROR Universidad Veracruzana R-4728-2018 0000-0002-3800-757X

Editorial label RINOE: 607-8695
 BRINOE Control Number: 2025-01
 BRINOE Classification (2025): 121225-0001
 RNA: 03-2010-032610115700-14
 Pages: 11

SECIHTI classification:

Area: Social Sciences
 Field: Administration and Business
 Discipline: Administration and Management
 Subdiscipline: Administration of the fields of education, health, sports, agriculture, arts and humanities

RINOE-México

Park Pedregal Business. 3580,
 Anillo Perif., San Jerónimo
 Aculco, Álvaro Obregón,
 01900 Ciudad de México, CDMX,
 Phone: +52 1 55 6159 2296
 Skype: RINOE-México S.C.
 E-mail: contact@rinoe.org
 Facebook: RINOE-México S. C.
 X: @Rinoe_México

www.rinoe.org

Holdings

Mexico	Peru
Bolivia	Taiwan
Cameroon	Western
Spain	Sahara

Introduction

La presente investigación se enmarca en el contexto del confinamiento ocasionado por la pandemia del virus SARS-CoV-2, que obligó a las instituciones educativas a ofrecer sus servicios de manera virtual durante los ciclos escolares 2020-2021 y 2021-2022. Esta situación, inédita en el siglo XXI, alteró significativamente el entorno educativo a nivel global y nacional. De hecho, antes de la pandemia, ya existía una crisis mundial de aprendizaje, evidenciada por el hecho de que "258 millones de niños y jóvenes en edad escolar estaban fuera de la escuela" ([Grupo Banco Mundial, 2020](#)).

Hasta finales de abril de 2020, "se habían cerrado establecimientos escolares en 180 países y el 85% de los estudiantes de todo el mundo no estaban asistiendo a la escuela" ([Grupo Banco Mundial, 2020](#)).

En este contexto, el "Colegio Luis Álvarez Pedroza" (CLAP), reconocido por su modelo y calidad educativa con más de 30 años de trayectoria, enfrentó una gran debilidad: la falta de inversión en un sistema tecnológico capaz de hacer frente a esta coyuntura. Como consecuencia, la institución tardó en reaccionar, sufrió una disminución significativa en su matrícula y experimentó una mínima recuperación en el ciclo escolar siguiente, poniendo en riesgo su sostenibilidad y afectando la rentabilidad de la entidad.

Introduction

En 2022, con el retorno a la presencialidad en la educación media, se mantuvo el uso de plataformas digitales para actividades académicas diversas; sin embargo, la situación financiera del colegio permanecía débil. Por lo tanto, la dirección propuso mejorar la gestión administrativa y fortalecer la planeación estratégica para superar esta coyuntura, dando origen a la presente investigación. En este marco, común a muchas secundarias del país, se estableció para el CLAP el objetivo general de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el proceso estratégico, con el fin de incrementar la competitividad y eficiencia operativa del centro escolar de nivel medio.

Por ello, esta investigación presenta la implementación de indicadores relacionados con ingresos y rentabilidad mediante el CMI, sustentando la hipótesis de que el diseño e implementación del Balanced Scorecard (BSC) mejora la rentabilidad del CLAP bajo estudio.

Methodology

Fue indispensable complementar el proceso con una planeación estratégica que "no sólo establezca los objetivos y acciones, sino que se le dé seguimiento de forma consistente y confiable" (Herscher, 2008).

El CLAP es una institución educativa bilingüe que ofrece algunas asignaturas en inglés. Cuenta con una matrícula de 540 estudiantes y un cuerpo docente y administrativo conformado por 57 personas, incluyendo director, subdirector, administrativos y secretarías. La muestra de 47 integrantes del estudio fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico, definido por criterios de inclusión y exclusión. Se mostró como criterio de inclusión una antigüedad mínima de diez años en la institución, mientras que el criterio de exclusión fue la ausencia en las reuniones de planificación estratégica. Para [Hernández y Mendoza \(2018\)](#) “las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación”.

El enfoque metodológico del estudio fue mixto, integrando el análisis de componentes conductuales con indicadores numéricos medibles.

Methodology

Con base en el modelo McKinsey, el investigador diseñó un instrumento para identificar los puntos clave del proceso estratégico previamente utilizado por CLAP. La aplicación del cuestionario fue realizada individualmente y de forma anónima entre los 47 participantes de la muestra.

Posteriormente, se convocó a los mismos participantes en cuatro sesiones de trabajo, cada una de dos horas, durante las cuales se presentaron y analizaron los resultados obtenidos. Estas sesiones tuvieron como objetivo la revisión de los resultados, la identificación de los indicadores a implementar y la asignación de responsables para cada uno de ellos.

Results

A partir del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1**Resultados de las encuestas aplicadas al personal de CLAP.**

Área	Antigüedad
1. Favor de identificar los elementos dentro de la estructura de CLAP que considere deban reforzarse	
Modernizar instalaciones.	Ampliar número de salones
2. Favor de identificar los elementos estratégicos de CLAP que considere deban reforzarse	
Incrementar la rentabilidad.	Inversión en publicidad. Inversión en reclutamiento alumnos
3. Identificar los elementos de sistemas o tecnológicos de CLAP que considere deban reforzarse	
Mejor tecnología para comunicación remota. Adquirir mejor servidor. Campaña digital. Desarrollar web	
4. Identificar los elementos de estilo de gestión de CLAP que considere deban reforzarse	
No cuenta con campaña de reclutamiento de nuevos alumnos.	Incrementar rentabilidad
5. Identificar los elementos del personal de CLAP que considere deban reforzarse	
No se cuenta con experto informático.	Aumentar plantilla docente
6. Identificar los elementos de habilidades de CLAP que considere deban reforzarse	
Mejorar habilidades tecnológicas de los docentes. Mejorar comunicación con padres de familia	

Fuente: Elaboración propia de la investigación (2022).

Una vez recibidas las encuestas se trabajó con los elementos de mayor porcentaje para determinar los indicadores del CMI. Los datos se revisaron a través de lluvia de ideas, desarrollo de diagramas de flujo de procesos, para finalizar en el diseño de la matriz de indicadores y el mapa estratégico.

Ya identificados los elementos del proceso estratégico de CLAP se diseñó con ellos los cuatro componentes que conforman el CMI. Durante el desarrollo de las reuniones todos los participantes emitieron comentarios sobre cada uno de los elementos definiendo los objetivos estratégicos, junto con el equipo responsable de darles seguimientos. El director de CLAP, participó en todo el proceso.

Tabla 2			
Matriz del Cuadro de Mando Integral de CLAP			
Visión		Misión	
Ser reconocida en el estado por calidad académica y en el alto valor formativo de los alumnos.		Formar ciudadanos con valores y competencias que contribuyan a su entorno social y sean futuros profesionistas con valores	
Valores			
Honradez	Responsabilidad	Compromiso	Respeto

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Responsable	Indicador	Año base	corto (3 años)	mediano (5 años)	largo (10 años)
Financiera	Incremento de rentabilidad	Director y Administrador	Incremento de ingresos netos	2019 5%	2025 20%	2027 25%	2032 35%
Cliente	Inversión modernizar instalaciones	Subdirector y Administrador	ROI	2019 -3%	2025 8%	2027 12%	2032 22%
Interna del negocio	Ampliar número de alumnos	Director, Subdirector, Administrador	Alumnos nuevos	2022 20%	2025 10% (60)	2027 15% (90)	2032 20% (120 alumnos)
	Mejor tecnología para comunicación remota	Administrador	1 PC por alumno (1:1)	2022 1:4	2025 1:2	2027 1:1	2032 1:1
Externa del negocio	Inversión en publicidad	Administrador, Docentes	% fijo de costos operativos	2022 0%	2025 8%	2027 10%	2032 15%

Fuente: Elaboración propia de la investigación (2022).

Adicionalmente, se estableció un tablero con semáforo donde si lo logrado es más bajo que el objetivo el tablero se vuelve rojo. Si el objetivo alcanzado está dentro de los parámetros esperados, el tablero se vuelve amarillo para evaluación y seguimiento. Si el objetivo alcanzado es superior al esperado, el tablero se vuelve verde. El tablero se muestra a continuación:

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Medición Anual Seguimiento mensual	Criterio de evaluación		
Financiera	Incremento de rentabilidad	Incremento de ingresos netos	Ingreso neto anual año / Venta anual	-3%	=5%	>7%
Cliente	Inversión modernizar instalaciones	ROI	$ROI = (\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$	-3%	=8%	>12%
Interna del negocio	Ampliar número de alumnos	Ventas	número de alumnos nuevos por colegiatura de la unidad	-20%	=10% (60)	>15%
	Mejor tecnología para comunicación remota	1 PC por alumno (1:1)	Proporción computadora/alumno	=1:4	=1:2	=1:1
Externa del negocio	Inversión en publicidad	% fijo de costos operativos	% de costo operativo	=0%	<8%	>10%

Fuente: Elaboración propia de la investigación (2022).

Conclusions

Se logró diseñar e implementar el CMI al proceso estratégico del CLAP buscando elevar su competitividad y operación.

Se identificaron los indicadores para el proceso estratégico de CLAP para incrementar la rentabilidad desde corto hasta mediano plazo. Después de enfrentar desde el 2019 al 2022 un decremento en alumnos, la rentabilidad de CLAP disminuyó significativamente un 5%, lo cual mermó la capacidad de atención y de crecimiento. Por lo que identificar el objetivo adecuado en la rentabilidad era muy importante, pues esto requería no solo la gestión administrativa disciplinada, sino la participación del staff de CLAP, para coadyuvar con otros objetivos que también impactan la rentabilidad.

Como se muestra en la Tabla 1 y 2, los resultados del diseño e implementación del CMI indican que su implementación como herramienta logró llevar a CLAP a mejorar su gestión empresarial, y los beneficios obtenidos de la implementación como sistema de gestión empresarial se evidencia en rentabilidad, crecimiento de ventas, base de clientes, seguimiento proactivo del entorno competitivo, diseño e implementación de estrategias de gestión, y en crear una nueva cultura corporativa.

Para lograrlo, se requiere que CLAP fortalezca su cultura de seguimiento y evaluación, de esta forma el proceso de planeación estratégica podrá ser mejorado mensualmente. El CMI podría consolidarse como un sistema de gestión estratégica con capacidad para evaluar y asignar nuevos indicadores en el CLAP.

Conclusions

En esta línea conclusiva, si CLAP logra solidificar su CMI, podrá agregar indicadores que la lleven a mejorar otras dimensiones importantes como: productividad de los docentes que aseguraría la sostenibilidad de la escuela en el mercado tan competido, esto impactará en los dividendos y en las utilidades, así como en los servicios a sus clientes.

Se destaca el aporte del CMI que es la premisa de que una vez que se identifican los problemas, existe un método eficiente y eficaz para identificar o diagnosticar las causas fundamentales, diseñar acciones pertinentes y desarrollar soluciones.

De esta forma se podrán vincular los indicadores internos con impulsores de rendimiento externos, esto en un futuro a mediano plazo puede generar resultados más estables que les sostengan en crisis tan severas como lo fue la pandemia y su impacto en la operación de CLAP.

References

Grupo Banco Mundial. [2020]. [COVID-19: Impacto en la educación y respuestas de política pública](#). Obtenido de [World Bank Document](#)

Hernández, R., Mendoza, C. [2018] [Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta](#). Primera edición. México. McGraw Hill.

Herscher, E. [2008]. Planteamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia. Buenos Aires: Granica.

Kaplan, R. S. [2005]. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. Strategy & Leadership

Porter, M. [2020]. Competitive strategy. New York: Harvard Business Review Press.

Thompson, A., & Strickland, A. [2019]. Administración estratégica. México: McGraw Hill.



RINOE®

© RINOE-Mexico

No part of this document covered by the Federal Copyright Law may be reproduced, transmitted or used in any form or medium, whether graphic, electronic or mechanical, including but not limited to the following: Citations in articles and comments Bibliographical, compilation of radio or electronic journalistic data. For the effects of articles 13, 162,163 fraction I, 164 fraction I, 168, 169,209 fraction III and other relative of the Federal Law of Copyright. Violations: Be forced to prosecute under Mexican copyright law. The use of general descriptive names, registered names, trademarks, in this publication do not imply, uniformly in the absence of a specific statement, that such names are exempt from the relevant protector in laws and regulations of Mexico and therefore free for General use of the international scientific community. BRINOE is part of the media of RINOE-Mexico., E: 94-443.F: 008- (www.rinoe.org/booklets)