



# PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

---

**GOBIERNO – EMPRESA – ACADEMIA**

**MEMORIAS**

---

**VERACRUZ 2014**



RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD VERACRUZANA

---

# GOBIERNO-EMPRESA-ACADEMIA

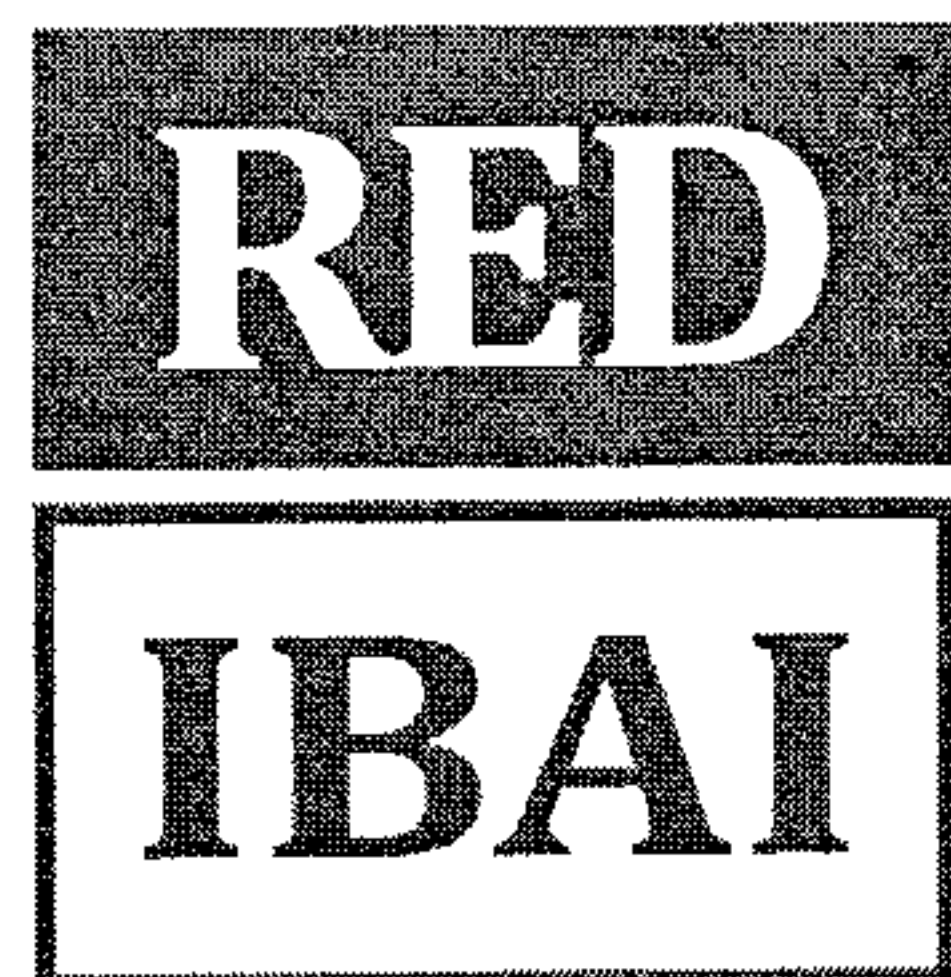
---

## MEMORIAS

DIRECTOR DEL LIBRO: OLIVERA GÓMEZ, DANIEL ARMANDO  
COORDINADOR EDITORIAL: CANO FLORES, MILAGROS  
EDITORES LITERARIOS: GONZÁLEZ MUÑOZ, OSCAR Y ARANO CHÁVEZ, RAÚL MANUEL

EDITORIAL

© RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., 2014



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C  
RFC: RIA140407RC4  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTEMAGNO C.P. 91190.  
XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO. TEL (228) 6880202  
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101. COLONIA TABACALERA  
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965.  
WWW.REDIBAI.ORG  
REDIBAI@REDIBAI.ORG

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTE LIBRO EN CUALQUIER FORMA O MEDIO SIN PERMISO ESCRITO DE LA EDITORIAL. IMPRESO EN MÉXICO. FECHA DE APARICIÓN: 5 DE NOVIEMBRE DE 2014  
SELLO EDITORIAL: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (607-96495)  
LIBRO ELECTRÓNICO 106 MB  
PRIMERA EDICIÓN  
CIUDAD DE EDICIÓN XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO  
Nº DE EJEMPLARES : 400  
PRESENTACIÓN EN MEDIO ELECTRÓNICO DIGITAL: OTRO – USB FORMATO: PDF  
ISBN 978-607-96495-1-7

ISBN: 978-607-96495-1-7



## **MESA 7. GESTIÓN EDUCATIVA**

LIDERAZGO ACADÉMICO Y GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

NUEVAS TECNOLOGÍAS, ¿ENEMIGAS O ALIADAS EN EL APRENDIZAJE DE UN SEGUNDO IDIOMA?

ESTADO ACTUAL DE LA CULTURA POLÍTICA DEMOCRÁTICA DE LOS ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO

MODELO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA ENSEÑANZA DE LA MATEMÁTICA

ANÁLISIS DE LA PERTINENCIA DE LA EXPERIENCIA EDUCATIVA “CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA” DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

METODOLOGÍA EN BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS PARA ABATIR LA DESERCIÓN ESCOLAR Y EL REZAGO EDUCATIVO DE SECUNDARIA EN EL MUNICIPIO DE BOCA DEL RÍO, VERACRUZ

COMPETENCIAS DOCENTES PARA CONTRIBUIR EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL ITSTB

LA EDUCACIÓN INTEGRAL; UNA TRANSFORMACIÓN NECESARIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA

EL IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN XALAPA, DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES EN LA FCA DE LA UV ZONA XALAPA

BALANCE DE LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN FÍSICA EN EL ÚLTIMO AÑO DEL PROGRAMA DE TRABAJO 2009-2013 Y EL PRIMER AÑO DEL PROGRAMA DE TRABAJO ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

EFICACIA ESCOLAR

CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN LA FORMACIÓN DE NUEVOS INVESTIGADORES

ESTRATEGIAS DE LECTURA PARA FAVORECER LA COMPRESIÓN DE TEXTOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR

EDUCACIÓN EN EL ÁREA DE LA MÚSICA A TRAVÉS DE PLATAFORMAS VIRTUALES

THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN EDUCATIONAL MANAGEMENT IN LATIN AMERICA

CULTURA ACADÉMICA Y CULTURA DE INVESTIGACIÓN: HACIA UNA FORMACIÓN INTEGRAL EN ESTUDIANTES DE POSGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ADOPCIÓN Y PERCEPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA APLICADA AL APRENDIZAJE DE LAS MATEMÁTICAS EN ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ALGUNOS FUNDAMENTOS EDUCATIVOS Y ADMINISTRATIVOS PARA LA PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO: GESTIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA, A PARTIR DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL: EDUCACIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA EN EL MARCO DE LA RSU

METODOLOGÍA EN BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS PARA ABATIR LA DESERCIÓN ESCOLAR Y EL REZAGO EDUCATIVO DE SECUNDARIA EN EL MUNICIPIO DE BOCA DEL RÍO, VERACRUZ

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN EN LOS PROCESOS DE TITULACIÓN

LA EDUCACIÓN CONTINUA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD PARA EL PROCESO DE ACREDITACIÓN: CASO DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA XALAPA

DIVERSAS PROBLEMÁTICAS EN EDUCACIÓN

LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN ESCOLAR COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR EL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA: RETOS Y TENSIONES

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR MODALIDAD SISTEMA ABIERTO. CASO BACHILLERATO UPAV TOTOLAPA, VER.

**TÍTULO DE LA PONENCIA M7-020**

**THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN EDUCATIONAL  
MANAGEMENT IN LATIN AMERICA**

**AUTORES Y COAUTORES**

DR. JOSÉ ALFREDO VILLAGÓMEZ-CORTÉS, DR. MIGUEL ARCÁNGEL RODRÍGUEZ-CHESSANI

avillagómez@uv.mx; mrodriguez@uv.mx

**INSTITUCIÓN**

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA. UNIVERSIDAD VERACRUZANA

MESA 7. GESTIÓN EDUCATIVA M7-020

## THE ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN EDUCATIONAL MANAGEMENT IN LATIN AMERICA

DR. JOSÉ ALFREDO VILLAGÓMEZ-CORTÉS,  
DR. MIGUEL ARCÁNGEL RODRÍGUEZ-CHESSANI

*POSTULADO A ARBITRAJE EL 5 DE JULIO DE 2014 ACEPTADO PARA PONENCIA EL 4 DE OCTUBRE DE 2014*

**Resumen:** Motivadas por la necesidad de profesionalizar su gestión, las organizaciones públicas han incorporado en los últimos años varias herramientas y conceptos generados para el sector privado. En este contexto, el Balanced Scorecard (BSC) fue el blanco de diversos estudios, como una alternativa para evaluar el desempeño y la gestión estratégica de una organización. Cuando las diversas metodologías administrativas se transponen de una empresa convencional a la esfera de las organizaciones sin fines de lucro, es necesario realizar diversos estudios que promuevan la reflexión sobre diversos aspectos del método y su implementación. Es de destacar que el sector de la educación superior tiene también sus propias peculiaridades y diferencias, las cuales deben ser consideradas y ponderadas al utilizar la metodología. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis de las experiencias que se tienen en América Latina con el uso del BSC en el ámbito de las instituciones de educación superior (IES). Con este fin, desde las perspectivas exploratoria y explicativa se examina críticamente la aplicabilidad del BSC con un enfoque cualitativo. Las estrategias de búsqueda incluyeron la investigación bibliográfica y documental. Específicamente se buscó identificar los factores relevantes a considerar para estructurar un BSC, ventajas, desventajas y limitaciones del uso de este enfoque en las IES latinoamericanas. Las principales ventajas del uso del BSC son la mejora en la gestión, el aprendizaje y la alineación estratégica, en la transparencia, la evaluación del desempeño y facilita la medición y presentación de resultados. El

principal inconveniente se relaciona con la falta de formación de los empleados. Algunos factores que deben considerarse para la aplicación del BSC son: los fundamentos estratégicos (misión, visión y valores) deben ser definidos claramente y promovidos; pueden adoptarse Perspectivas con enfoques distintos a la descripción original del BSC; es importante promover una cultura organizacional favorable para el BSC a todos los niveles; la fase de elaboración exige una participación voluntaria con representantes de los principales grupos de interés; se sugiere también contar con alguien que ofrezca asesoría técnica externa sobre diversos aspectos del BSC.

**Palabras clave:** América Central y del Sur, educación superior, indicadores de desempeño, administración estratégica

**Abstract:** Motivated by the need to professionalize their management, in recent years public organizations have explored several tools and concepts generated for the private sector. In this context, the Balanced Scorecard (BSC) has been the target of several studies as an alternative to evaluate the performance and the strategic management of any organization. However, when the diverse administrative methodologies are transposed in a conventional company into the realm of non-profit organizations, various studies are needed to promote reflection on several aspects of the method and its implementation. It is noteworthy that the higher education sector has its own peculiarities and differences which must be considered and weighted when using this methodology. Therefore, the objective of this research is to analyze the experiences that have been accumulating in Latin America with the use of the BSC by higher education institutions (HEIs). To this end, from the exploratory and explanatory perspectives the applicability of BSC was critically examined with a qualitative approach. Strategic search included bibliographic and documentary research. Specifically, it was sought to identify the relevant factors to consider in structuring a BSC, as well as the advantages, disadvantages and limitations of using this approach in Latin American HEIs. The main advantages of using the BSC are improved management, learning and strategic alignment, transparency, better performance evaluation and the facilitation of measurement and presentation of results. The main drawback is related to the lack of

training of employees. Some factors to be considered for the implementation of BSC are: the strategic foundations (mission, vision and values) must be clearly defined and promoted; different perspectives approaches other than the original description of BSC may be adopted; it is paramount to promote a positive organizational culture to the BSC at all levels; the development phase requires voluntary participation with representatives of key stakeholders; it is also suggested to get external technical advice on various aspects of the BSC.

**Key words:** Central and South America, higher education, performance indicators, strategy management

### **Introduction**

Education is a current priority since it is considered as a mean for helping developing countries to participate into the global arena in terms of competitiveness and development reducing concurrently their social and economic backwardness (Comboni and Juárez, 2002). This also explains the interest that international economic organizations such as OCDE, CEPAL, and the World Bank have expressed in recent times for education, when in the past their interest was confined to economic issues (Sánchez, 2001).

Higher education system faces unprecedented challenges that require us to rethink its structure and organization. Several Latin American countries are restructuring their higher education systems to accommodate to trends like higher education globalization, pressures to improve and expand their productivity with the same or even less resources, and for institutional reforms to improve transparency and accountability (Schwartzman, 1999).

As in other countries, higher education in Mexico exhibits certain traits and trends, including: anarchic growth resulting from the absence of a national education plan, massification and privatization of higher education (Combini *et al.*, 2002). Additionally, all Higher Education Institutions (HEIs) face demands for quality standards, competitiveness, better return on investment, accountability, and social relevance, as



well as a growing budget decrease, problems of internal governance, and management, organizational bureaucratic and administrative deficiencies that require a constant search for competitiveness, permanence, legitimacy, and positioning (Parker and Estenssoro, 2010). It is therefore imperative to develop innovative systems and management styles through structural and cultural changes that replace the traditional paradigms and allow for continuous, timely and correct decision making. Innovative university management systems must avoid isolated data processing and the use of indicators unrelated to objectives and strategy. Also, outdated teaching models must be overcome and a new identity for the public university must be found.

HEIs are under pressure from society to bring their productivity at the levels found in the private sector. To achieve this change managers face enormous difficulties, especially: a dense legislation with countless regulations, an anachronistic bureaucracy, a restricted budget in a shrinking trend for many years, the inability to hire, fire or even to give an economic recognition to employees by an improvement in financial performance, restrictions for fund relocation from one chapter to another, and many other issues.

Among other alternative models of strategic management, the Balanced Scorecard (BSC) has earned an important place in academic discussions, which has received the attention of researchers. Hence, the aim of this paper is, through a literature review, to determine if indeed the BSC can be a useful tool for educational management at the Latin American HEI.

### **I. Management Education**

The professionalization of management has proven to be essential for a complete organizational development. The HEIs request their managers to exhibit creativity in the formulation of models and approaches that allow them to operate in a complex environment characterized by, among others, fuzzy goals, multi-technology, academic freedom, and great sensitivity to environmental management factors. To carry out its work, the university manager should possess not only technical and political knowledge but also skills to manage expectations, intentions, fears, frustrations and needs of

people in the organization (Meyer Jr. and Meyer, 2004). Moreover, as in other sectors, indicators of higher education tend to be historical, and usually cannot alert the institutions in a timely manner about underway changes. In addition, emphasis has been placed on academic measures, as they are easier to obtain. These measures offer no real view of the complex situation of an institution or reflect many of the dimensions of the strategic direction and operation of a university (Ruben, 1999).

The changes in modes of production and transmission of knowledge also generate changes in management and organization, so that a new university that meets the emerging needs and renews the historical tradition favoring a new history of education is strongly needed. In order to comply with what has been proposed, it is necessary that every institution have clear and well defined purpose, mission, functions and objectives consistent with common practices (Menezes, 2011). A new concept of university implies new forms of management that assume more technocratic visions focused on effectiveness and efficiency as a way of organizing academic life (Comboni and Juárez, 2002). According to Francisco *et al.* (2013), the institutionalization of management practices in the context of higher education, such as college planning methodologies, competency management and consolidation of the institutional evaluation might become competitive advantages.

Tello (2008) briefly reviewed the development of educational management and pointed out that this discipline emerged in the United States of America (USA) in 1875 with the publication of a book written on the subject by William Harold Payne, at the time, School Superintendent in Michigan. Tello author also notes that as a disciplinary field, educational management developed during the 1960's in USA, in the 1970's expanded to UK, and in the 80's reached Latin America, taking different nuances in each of these regions. However, Solano (2005) mentions that since the 1950's, under the influence of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and the CEPAL, educational management acquired an important role in determining regional policies. From the Anglo-Saxon classical perspective, educational management of IES must have heavy technical load linked to results. Conversely, the

