

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS ESCUELAS ADVENTISTAS EN PARAGUAY

Carlos E. Biaggi
Middle East University, Líbano

RESUMEN

Las escuelas adventistas en Paraguay sufrían de insuficiente cantidad de alumnos, altos niveles de morosidad y personal desmotivado. Para revertir estos problemas la División Sudamericana decidió centralizar en las misiones o asociaciones la gestión administrativa y financiera de las escuelas primarias y los colegios secundarios. El objetivo de este artículo es describir los beneficios más importantes de esta centralización en la Red Educativa Adventista en Paraguay, en el año 2011. Con un diseño de estudio de caso, los datos fueron recolectados vía análisis de documentos, focus groups, entrevistas y un cuestionario. El análisis mostró que los beneficios más importantes de la centralización fueron los siguientes: ayuda a instituciones más débiles, crecimiento parejo en todas las escuelas, identidad y esfuerzos corporativos, desarrollo del personal, seguimiento diario de cuentas por cobrar, mejoras en el índice de cobranza y crecimiento económico-financiero. El artículo termina ofreciendo recomendaciones para otras redes educativas adventistas que deseen implementar el modelo de gestión centralizado.

Palabras clave: centralización, administración, finanzas, educación, escuelas

Introducción

La Red Educativa Adventista de Paraguay tiene una misión y una visión claras, definidas por la Iglesia Adventista a nivel mundial. Pero en la década pasada esta organización sufrió problemas financieros y de gestión, como resultado de una insuficiente cantidad de alumnos, alta morosidad, personal desmotivado y carencia de relacionamien-

to entre la dirección de la organización y sus empleados. Este problema afectó de manera directa a más de 150 funcionarios y más de 1.600 alumnos. La literatura sugiere que, para enfrentar la crisis, las instituciones educativas deben buscar la eficiencia en la administración escolar, reorganizarse y redimensionarse, y administrar los procesos de cambio (Manes, 2015). Es más, como principio de supervivencia, algunas instituciones deben recurrir a procesos de reestructuración institucional, que son siempre dolorosos, pero que con creatividad y cooperación resultan positivos en su conjunto (Manes, 2015). Para revertir

Carlos Biaggi, Faculty of Business Administration, Middle East University, Líbano.

La correspondencia concerniente a este artículo puede ser enviada a Carlos Biaggi, correo electrónico: carlos.biaggi@meu.edu.lb

la situación, la División Sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día decidió implementar una reorganización de la gestión administrativa y financiera centralizando la gestión en las misiones y asociaciones. Dado que los países vecinos que ya habían adoptado este tipo de gestión habían obtenido resultados asombrosos de crecimiento en cantidad de alumnos, en infraestructura y en calidad y compromiso de los recursos humanos, la administración de la red en Paraguay decidió encaminar sus esfuerzos con miras a obtener resultados similares. Esto significó un cambio rotundo en los procesos, no solo desde el punto de vista directivo sino también para todos los integrantes de la organización, dado que cambios que implican modificar conductas arraigadas representan un cambio cultural. Y lograr un cambio cultural es difícil, pero no imposible. Luego de siete años de haberse implementado el cambio, ¿cuáles son los beneficios más importantes de la centralización de la gestión administrativa y financiera en la Red Educativa Adventista de Paraguay?

Marco teórico

El marco teórico está dividido en dos partes. Primero, el análisis de las diferencias entre los modelos educativos centralizados y descentralizados. Y segundo, una descripción de las actividades organizacionales como mapa de procesos.

Modelos de administración educativa centralizado y descentralizado

La bibliografía consultada no versa sobre la centralización y descentralización de instituciones educativas privadas, sino de instituciones educativas públicas. Pese a diferencias importantes entre la educación pública y privada

(en uno de ellos los alumnos pagan colegiatura), el análisis ofrece un marco de referencia para obtener conclusiones importantes para el área privada.

Modelo centralizado. Según Flor Romero (2013), se tiene una centralización administrativa cuando todas o la mayoría de las decisiones son tomadas en el nivel superior de una organización, ya sea por una persona o un grupo de personas. Para Valdés Herrera (2009), la expresión centralización expresa la reunión o agrupamiento de varias cosas en un centro o núcleo común o la dependencia de un poder central. Por ejemplo, en una organización se pueden centralizar varias cosas, tales como actividades, recursos y autoridad, resultando en la restricción de la delegación de la autoridad, manteniéndose esta última en la parte más alta de la estructura organizacional.

Flor Romero (2013) sostiene que cuando el poder de decisión se concentra en un único punto de la organización, en la mayoría de los casos se presentan serios problemas en la gestión empresarial, por lo que hoy día no es recomendable el uso de este criterio. Por otro lado, la centralización puede ser justificada cuando es necesario un estricto control de los procesos para el éxito de la organización y la gestión de la empresa.

El modelo de gestión centralizado podría presentar ventajas y desventajas. Flor Romero (2013) lista varias ventajas:

1. Las decisiones son tomadas por personas que tienen una visión global de la organización.
2. Se facilita la coordinación de actividades y/o los procesos.
3. Se permite el control centralizado sobre las actividades y/o los procesos de la organización.

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

4. Se evita la duplicación de funciones.
5. Se estandarizan los procesos o procedimientos operacionales, permitiendo que en todos los sectores o áreas de la organización se realicen las actividades y/o procesos de la misma forma y al mismo tiempo.
6. Se desarrolla la capacidad de los ejecutivos del nivel superior.
7. Se facilita la comunicación rápida entre el gerente y sus colaboradores (superior y subordinados).
8. Generalmente no requiere mano de obra especializada porque los sectores operativos actúan con base en las instrucciones recibidas del nivel superior.
9. Representa menor costo operativo para la empresa.

Por otro lado, entre las principales desventajas de la centralización, se pueden citar las siguientes: (a) la lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno de la organización porque las comunicaciones son lentas, (b) la desmotivación para las actividades creativas e innovadoras del personal, (c) la escasa posibilidad para la capacitación y el desarrollo del personal, (d) la frustración de los jefes y supervisores de los niveles inferiores porque no pueden tomar decisiones, ni en casos de urgencias, (e) la sobrecarga de trabajos en el nivel superior, produciéndose como consecuencia cuellos de botella en la toma de decisiones, (f) la gestión inadecuada por un estilo poco participativo, (g) el aumento de la burocracia y (h) las dificultades en el progreso de la empresa u organización (Flor Romero, 2013).

Modelo descentralizado. El modelo opuesto a la centralización es el de la descentralización, que implica la delegación de facultades operativas y el

ejercicio de un poder de decisión real (Hevia, 1991; Hevia y Núñez, 1989). En este sentido pueden distinguirse tres ámbitos o dominios: el financiero, el administrativo y el propiamente educativo (Hevia y Núñez, 1989). Según Latorre, Núñez, González y Hevia (1991), la descentralización se verifica con mayor o menor intensidad tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. Por ejemplo, la primera ola de reformas tendientes a la descentralización del sistema educativo chileno durante la década de los 80 es comparable al caso argentino desde el punto de vista de los factores que la motivaron, dado que la lógica política subyacente al plan chileno es economicista y tecnocrática (Candia, 2004). Por eso, en ambos países se observa una mayor intervención del gobierno central a nivel local a través del ejercicio centralizado de nuevas funciones tendientes a mejorar la calidad y la equidad de la educación. Las experiencias argentina y chilena en materia de reforma educativa demuestran que la descentralización absoluta de la educación no es ni posible ni deseable y que el Estado debe redefinir sus funciones sin descuidar el fin de integración social que le dio origen (Candia, 2004).

Así como el modelo centralizado, el modelo descentralizado también presenta ventajas y desventajas. Para Senén González (1987), los motivos esgrimidos para la descentralización por la perspectiva no crítica son tres: (a) mejorar la eficiencia de la administración, dada la pesadez de las burocracias centralizadas, (b) aumentar la efectividad del sistema, por las fallas del sistema centralizado y (c) aumentar la participación local. Sin embargo, estos argumentos son susceptibles de ser objetados desde una perspectiva crítica.

Por ejemplo, la descentralización no garantiza la generación de nuevos recursos ni una utilización más eficiente de los disponibles, debido a un mejor conocimiento de la oferta y demanda locales (Hevia, 1991). Además, Latorre et al. (1991) señalan varios obstáculos para la descentralización, como el origen no democrático de las autoridades comunales, la ausencia de canales de participación, los criterios y mecanismos arbitrarios empleados para la selección de los profesores, la desprotección del profesorado, la desmotivación, las dificultades para incorporarse a programas de perfeccionamiento docente y la falta de una efectiva supervisión orientada al mejoramiento de la calidad de la enseñanza

Actividades organizacionales como mapa de procesos

Para Gimbert (2007), la división de las actividades de una empresa debe hacerse en dos grupos: las actividades primarias y las de apoyo. Las actividades primarias son las que están en contacto directo con el producto o servicio, desde su creación física, transporte, venta, hasta su asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo, como su nombre indica, sustentan las actividades primarias, proporcionando las compras necesarias, la tecnología requerida, los indispensables recursos humanos, así como las funciones imprescindibles de gestión, desde la estrategia hasta las finanzas y la contabilidad, pasando por asuntos legales.

En este trabajo me focalizaré en analizar los procesos de apoyo que fueron centralizados en el caso bajo estudio, que pueden ser agrupados en tres categorías: procesos administrativos, gestión de recursos humanos y gestión financiera. En los siguientes apartados

analizaré cada uno de estos tres grupos de procesos de apoyo.

Procesos administrativos. Hay ocho procesos administrativos que fueron centralizados en la organización bajo estudio: toma de decisiones, contabilidad, presupuesto, facturación, secretaría escolar, compras, marketing y matriculación.

En primer lugar, fue centralizada la toma de decisiones. Según Robbins y Judge (2009), en algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones (centralización). En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción (descentralización). En segundo lugar, la contabilidad “es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos de dinero, transacciones y eventos que son en parte, por lo menos, de carácter financiero e interpretar los resultados de estos” (AICPA, citado en Jiménez Boulanger y Espinoza Gutiérrez, 2007, p. 21). El tercer proceso administrativo a considerar es el presupuesto. Según Burbano Ruiz (2010), el presupuesto es la estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. En cuarto lugar, la facturación es un proceso mediante el cual la compañía debe liquidarle al cliente todos los gastos incurridos con motivo de la venta o por los servicios prestados. Es importante recordar que una buena cobranza siempre va a depender de una facturación oportuna y sobre la base de lo acordado con el cliente (Mendoza Guzmán, 2015). En

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

quinto lugar, la secretaría escolar se ocupa de todos los temas relacionados con la vida académica: matriculaciones oficiales, altas, bajas, certificados, seguro escolar, envíos, publicaciones, recibos, expedientes académicos, direcciones, inscripciones en comedor y autobús, entre otros (Cejas y Roth, 2014). El sexto proceso administrativo a considerar es el de compras. Las compras representan una función primordial, puesto que su buena administración mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización (Franco Prado, 2014). El séptimo proceso que se centralizó es el de marketing. Según Kotler y Armstrong (2016), el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. Por lo tanto, definen el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos. Y por último, el proceso de matriculación es el proceso administrativo mediante el cual los alumnos se inscriben para un determinado curso de estudio, en un periodo determinado, en una institución educativa determinada, materializado a través de una herramienta informática (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

Gestión de recursos humanos. Según Chiavenato (2011),

la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal... Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el

máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (p. 165)

Tres procesos de la gestión de recursos humanos fueron centralizados: la contratación de personal, la liquidación de sueldos y la capacitación del personal.

Primero, el proceso de contratación tiene tres componentes: reclutamiento, selección y socialización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Compañías como General Electric, Procter and Gamble y PepsiCo, realizan esfuerzos concertados para reclutar el mejor personal, y el más brillante, que pueden encontrar y luego retenerlo con excelentes paquetes de remuneración, oportunidades de ascenso rápido, desarrollo profesional y comisiones interesantes que constituyan un reto (Thompson, Strickland, y Gamble, 2015)

En segundo lugar, el proceso de liquidación de sueldos asegura que los empleados reciban sus salarios y beneficios a tiempo. Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados: recompensan los comportamientos que se consideran adecuados y castigan los comportamientos inadecuados (Chiavenato, 2000). El tercer proceso es la capacitación del personal. Las mejores compañías colocan a los empleados en programas de capacitación que continúan no sólo durante los primeros años, sino habitualmente a lo largo de sus profesiones (Thompson et al., 2015).

Gestión financiera. El tercer grupo de procesos que se centralizó es el conformado por los relacionados con la gestión financiera. Para David (2003), “la condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la

posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas” (p. 137). Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación. Tres procesos clave de la gestión financiera fueron centralizados: el control de las cuentas por cobrar, el control del presupuesto y la custodia de los fondos.

Primero, se centralizó el control de cuentas por cobrar. Para Manes (2015), la crisis social que afecta a las familias ha producido en los últimos años un fenómeno de crecientes dimensiones: la mora en el cumplimiento de los pagos de los aranceles mensuales en las instituciones educativas. El tratamiento del tema en forma profesional significa adoptar nuevos criterios de exigencia y evaluación, sin dejar de contemplar a la institución educativa como una entidad social. (p. 133)

Para el mismo autor, cuando una institución educativa tiene morosidad mensual y acumulada en pagos, pasa por serios riesgos financieros para afrontar sus obligaciones. Hasta un 5% sería una cifra razonable, entre el 5% y el 10% sería preocupante y mayor al 10%, alarmante. Por eso, cuando una familia, o un alumno de la enseñanza superior, incurre en mora de pago del orden de un mes, la administración debe tener estrategias y mecanismos previstos que promuevan la pronta regularización de esa deuda.

El segundo proceso que se centralizó es el control de presupuesto. Los presupuestos son una estimación de las necesidades futuras, ordenadas de acuerdo a un cierto criterio, cubriendo algunos o todos los rubros de la empresa para un período definido de tiempo (Díaz, Parra y López, 2014). El control presupuesta-

rio es un proceso para encontrar lo que se ha hecho y comparar los resultados reales con los datos correspondientes del presupuesto, con el fin de aprobar la actuación o remediar las diferencias, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas de la diferencia.

Por último, las normas de custodia de los fondos tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores (Calleja Bernal, 2015). Estas incluyen la unidad de caja en la tesorería, la programación de caja, las conciliaciones bancarias, la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, las medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores (llaves, muebles especiales, cajas fuerte, bóvedas, etc.), el uso de formularios para el movimiento de fondos, el uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, la transferencia de fondos por medios electrónicos, el uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo (caja chica), el depósito oportuno en cuentas bancarias, arqueos de fondos y valores y los requisitos de los comprobantes de pago recibidos, establecidos por ley.

Pese a que la literatura ha analizado las ventajas y desventajas de los modelos centralizado y descentralizado de gestión educativa pública, existe una escasez de estudios que analicen los beneficios de la centralización en redes educativas privadas. Por lo tanto, el propósito de este estudio es describir los beneficios más importantes de la centralización de la gestión administrativa y financiera de la Red Educativa Adventista del Paraguay. Las preguntas de la investigación fueron las siguientes:

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

1. ¿Cuáles son los beneficios más importantes de la centralización a los procesos administrativos?
2. ¿Cuáles son los beneficios más importantes de la centralización de la gestión de los recursos humanos?
3. ¿Cuáles son los beneficios más importantes de la centralización del control financiero?

Metodología

Diseño de la investigación

El diseño metodológico elegido fue el estudio de caso. En esta investigación el enfoque es cualitativo y el tipo de investigación es descriptivo. Utilizando las premisas de este enfoque de investigación, este estudio analizó metodológicamente los beneficios del sistema de gestión centralizado de la Red Educativa Adventista del Paraguay, identificando y clasificando los principales beneficios que este nuevo sistema de gestión otorgó a los procesos administrativos, a la gestión de los recursos humanos y al control financiero de la Red. Para ello se buscó interactuar con los participantes clave de la Red, para interpretar sus apreciaciones y describir la realidad tal como ellos la experimentan, sin pretender generalizar los resultados.

En este estudio, se observaron los fenómenos tal como se daban en su contexto natural, observando las actitudes de los participantes, para luego analizarlas. Se eligió realizar un corte transversal para analizar los beneficios de la centralización de la gestión en el año 2011. Lo que se buscó es describir un panorama lo más preciso posible del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio, 2014), realizando un estudio de caso, que incluyó el examen de documentos, de datos estadísticos, de la puesta en práctica del

sistema de gestión centralizado, pero incluyó, sobre todo, la observación directa del fenómeno estudiado y entrevistas a personas directamente implicadas en el proceso.

Este diseño fue elegido por su poder y significación para explorar la organización desde múltiples perspectivas, generando conocimiento y práctica profesional (Marshall y Rossman, 2016; Simons, 2009). Wiewiorka (1992) argumenta que un estudio de caso incluye dos partes: un sujeto (la unidad práctica e histórica) y un objeto o contexto analítico (base teórico-científica). En esta investigación el sujeto es la Red Educativa Adventista en Paraguay y el objeto es la centralización de la gestión administrativa y financiera.

Participantes, muestra y contexto

La población de este estudio son los administradores de la Red Educativa Adventista, los administradores de las escuelas y los docentes y empleados de las escuelas adventistas de Paraguay. Los participantes fueron 83 administradores y empleados elegidos con la técnica de muestreo no probabilística, ya que los participantes de entre los administradores, docentes y personal administrativo y de servicio de la Red fueron elegidos de modo discrecional y no como resultado de probabilidades (Seidman, 2005). La decisión sobre los criterios de inclusión o selección de participantes se toma en el campo, ya que los participantes del estudio nos resultan desconocidos cuando lo iniciamos y es la propia información obtenida la que va guiando el muestreo (Hernández Sampieri et al., 2014). Por eso, los participantes fueron elegidos con base en sus roles y puestos clave en la red (ver Tabla 1).

Tabla 1
Distribución de los participantes por puestos clave

Puesto clave	Población	Participantes
Administrador de la red	8	8
Administrador de escuela	12	7
Docente o empleado de escuelas	116	68

La delimitación geográfica está compuesta por la oficina de la red en Asunción, Paraguay y en las ciudades donde se encuentran ubicadas las 12 escuelas: Asunción, Bonanza, Ciudad del Este, Colonia Azotey, Coronel Oviedo, Cruce Guaraní, Curuguaty, Encarnación, Hohenau, La Paloma, Los Cedrales y Pedro Juan Caballero.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en esta investigación fueron focus groups, entrevistas, análisis documental y un cuestionario. Se utilizaron diferentes técnicas para triangular, profundizar y corroborar los datos (Miles, Huberman y Saldana, 2014).

Para conducir el estudio, obtener acceso a diferentes documentos y entrevistar y encuestar al personal, se obtuvo permiso de la organización. En primer lugar, para obtener la opinión de un grupo representativo de administradores, docentes y empleados de las escuelas, se elaboró y administró un cuestionario a los participantes de una asamblea docente a nivel nacional. En segundo lugar, se llevaron a cabo cuatro entrevistas individuales con cuatro administradores de la red, con el objetivo de ampliar y clasificar los beneficios de la centralización, identificar problemas y obstáculos,

así como obtener las expectativas de los participantes. Para ello se utilizó una *guía de entrevista*. En tercer lugar, se realizó un focus group en el que participaron otros cuatro administradores de la red, con el objetivo de enriquecer la descripción de los beneficios, problemas y obstáculos. Para ello, se utilizó una *guía de preguntas para entrevista focus group* (Patton, 2015). Las entrevistas individuales y el focus group se grabaron para posterior análisis. Por último, el análisis documental incluyó el examen de información escrita antes y después de la centralización, con el objetivo de describir los procesos organizacionales, analizar la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones y la situación financiera. El manual de reglamentos, el planeamiento estratégico y las actas de la junta directiva se analizaron siguiendo una *guía de análisis documental*. Los balances financieros se analizaron utilizando una *matriz de estados financieros*.

Análisis de datos

En este estudio se utilizó el concepto de triangulación de datos, combinando distintas técnicas e instrumentos, como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a un control recíproco relatos de diferentes informantes, buscando tener una comprensión más clara y profunda del escenario y los participantes estudiados (Hernández Sampieri et al., 2014).

Los pasos que se siguieron para el análisis de los datos fueron los siguientes. Primero, se analizó el modelo de gestión descentralizado según el análisis documental del reglamento interno y de los votos de junta directiva. Segundo, se analizó la estrategia adoptada para la reorganización centralizadora, basada

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

en el análisis documental del reglamento interno, la planificación estratégica y las actas de junta directiva, en el grupo de discusión, entrevistas y encuestas. Tercero, se analizó el nuevo modelo de gestión centralizado, según el análisis documental del reglamento interno, la planificación estratégica y las actas de junta directiva, en el grupo de discusión, entrevistas y encuestas. Cuarto, se identificaron y clasificaron los beneficios de la centralización de la gestión a los procesos administrativos, según el grupo de discusión, las entrevistas y las encuestas. Quinto, se identificaron y clasificaron los beneficios de la centralización de la gestión a la gestión de los recursos humanos, basados en el grupo de discusión, las entrevistas y las encuestas. Sexto, se identificaron y clasificaron los beneficios de la centralización de la gestión al control financiero, según el grupo de discusión, las entrevistas, las encuestas y el análisis de los reportes financieros.

Resultados

Consideraciones preliminares

Estructura organizativa como mapa de procesos. La Red Educativa Adventista del Paraguay pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, la que está organizada legalmente como una asociación bajo la denominación de Asociación Paraguaya de los Adventistas del Séptimo Día, que funcionó internamente como una misión hasta el año 2009 y como una unión de iglesias desde 2010. La red administra un colegio secundario en la capital y 11 escuelas primarias en diversos puntos del país.

El órgano máximo de la red educativa es la junta directiva de la unión (hasta el 2009, la junta directiva de la misión). Para los aspectos estratégicos, existe un

consejo de educación y para los aspectos administrativos, una comisión de educación. La administración de la unión está compuesta por un presidente, un secretario y un tesorero. La red es coordinada por un director de educación, con la asistencia de un tesorero asistente a cargo de los aspectos legales y jurídicos, el presupuesto, la contabilidad, la gestión de recursos humanos y la gestión financiera. El director de educación recibe el apoyo de una secretaria y el tesorero asistente recibe el apoyo de un contador, un encargado de recursos humanos, un encargado de facturación y una encargada de cobranzas. El gasto del tesorero asistente y sus colaboradores se proratea entre las escuelas y el gasto del director de educación y la secretaria lo absorbe la unión. En la Figura 1 se presenta el organigrama de la red.

Con el objetivo de esquematizar el funcionamiento de las unidades escolares, se presenta su estructura organizativa como mapa de procesos, discriminando los procesos estratégicos, los procesos clave y los de apoyo. Como salida se

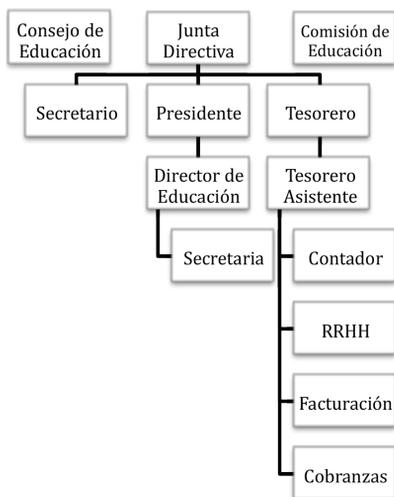


Figura 1. Organigrama de la red.

presenta la satisfacción de los clientes (ver Figura 2). Los procesos estratégicos son gestionados por la unión. La planificación estratégica es desarrollada por la unión para toda la Red Educativa Adventista del Paraguay y la evaluación denominacional está a su cargo, con encomios y recomendaciones para cada área de la institución. Los procesos clave incluyen lo siguiente: (a) las metodologías pedagógicas, que incluyen el plan curricular obligatorio y el plan curricular complementario (como Biblia, música, inglés y computación); (b) las actividades espirituales, que incluyen el trabajo de la capellanía con el apoyo espiritual y asesoramiento familiar para alumnos, padres y docentes; (c) los servicios extra-curriculares, que incluyen el ofrecimiento de clases fuera del horario normal curricular de materias

como música, inglés y computación; (d) los deportes, en horarios especiales para practicar gimnasia, fútbol y vóleybol. Entre los procesos de apoyo se hallan (a) los procesos administrativos, que comprenden los subprocesos de toma de decisiones, contabilidad, presupuesto, facturación, secretaría escolar, compras, marketing y matriculación; (b) la gestión de recursos humanos, que comprende los procesos de recursos humanos, la contratación, la liquidación de sueldos y la capacitación del personal; (c) la gestión financiera, que comprende los subprocesos de control de cuentas por cobrar, control presupuestario y custodia de los fondos; (d) los servicios, que comprenden los subprocesos de mantenimiento, limpieza y portería. En la Figura 2 se presenta el mapa de procesos descripto.

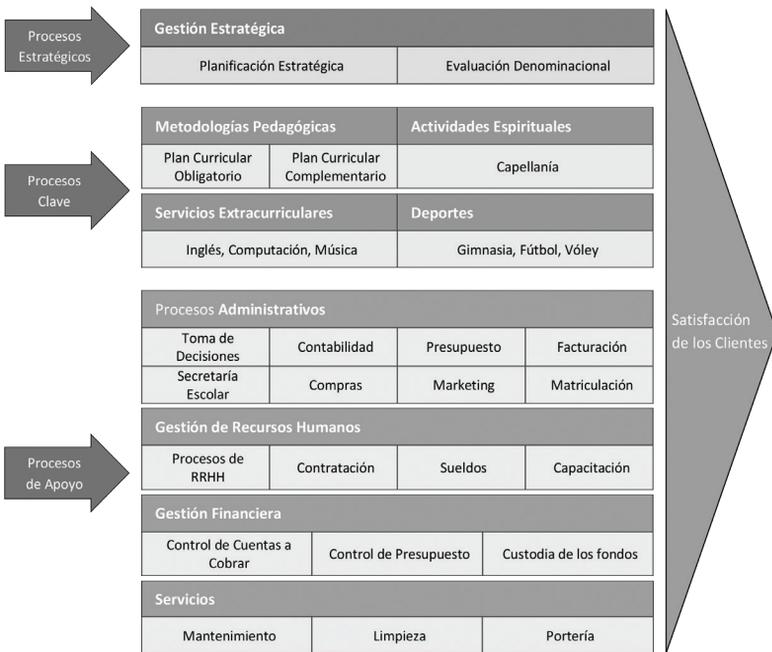


Figura 2. Mapa de procesos de cada unidad escolar.

Proceso de centralización

Hasta el año 2003, la red funcionó bajo un modelo de gestión descentralizado discrecional. Sólo los procesos estratégicos eran centralizados en la unión; los procesos clave y de apoyo eran descentralizados en cada institución. Desde el año 2004, la red comenzó un proceso de centralización de la gestión en la oficina de la unión. Dicha decisión fue tomada por la junta directiva de la unión, bajo recomendación de la División Sudamericana, luego de varios años de experiencia positiva en Brasil. Tres procesos de apoyo fueron centralizados: los procesos administrativos, los de gestión de recursos humanos y los de administración financiera. Además, los procesos clave y los servicios (apoyo) pasaron a ser administrados en conjunto por la red y las instituciones.

La decisión de centralizar tuvo como objetivo el mejoramiento de la gestión financiera, para revertir falencias en la gestión administrativa, que por no contar las instituciones con los recursos humanos y tecnológicos adecuados estaban entrando en un problema deficitario grave. En las siguientes secciones se analizarán los datos recolectados para cumplir con los tres objetivos de la investigación.

Beneficios de la centralización para los procesos administrativos

El primer objetivo de este estudio fue identificar los beneficios de la centralización de los procesos administrativos. Para ello, los procesos administrativos fueron subdivididos en ocho subprocesos: toma de decisiones, contabilidad, presupuesto, facturación, secretaría escolar, compras, marketing y matriculación. En primer lugar, se presentan los beneficios encontrados en cada instru-

mento de recolección de datos y luego se los relaciona con cada subproceso de los procesos administrativos (ver Tabla 2).

Los beneficios se clasifican en orden de importancia de acuerdo con la cantidad de menciones que tuvieron en el grupo de discusión, las entrevistas y las encuestas. De los 47 beneficios mencionados, cuatro fueron mencionados tres veces, cuatro fueron mencionados dos veces y 39, una vez. Los que fueron mencionados tres veces pertenecen al subproceso toma de decisiones:

1. Ayuda a instituciones débiles de acuerdo a necesidades reales y urgentes: cuando una escuela está en problemas, las otras la socorren. Por ejemplo, uno de los participantes del focus group expresó: “yo creo que el aspecto más importante es que se puede crecer como grupo de escuelas. Un año una escuela andaba muy bien y ayudaba a otras, como el caso del CADA, y ahora es al revés: las otras están manteniendo al CADA. Eso evita que, por ejemplo, el CADA se cierre” (focus group). Por otro lado, las escuelas que ayudan pueden quejarse. “Por ejemplo, si una escuela que tiene recursos quiere utilizarlos para un fin determinado, se ven limitados, porque deben ceder esos recursos al sistema. Dicen, ¿Por qué no podemos usar nuestros recursos para comprar tres aires acondicionados? Esa es una desventaja” (entrevista 2).

2. Cuerpo con fuerza unida es mejor que cada uno luchando por su lado: las mismas decisiones que benefician a la escuela más grande benefician a la más pequeña. “Una mejor coordinación entre los directores de las diferentes escuelas. Hay una red unida y una administración que unifica el enfoque ideológico y filosófico de la iglesia” (entrevista 4). Al mismo tiempo, los participantes mencionaron los problemas.

BIAGGI

Tabla 2

Beneficios de la centralización a los procesos administrativos por subproceso

Subproceso	Indicador	Beneficios	Docu- mentos	Focus group	Entre- vistas	
Toma de decisiones	Decisiones que fueron asumidas por la Unión	Identidad de red, somos grandes		1	2	
		Mejor coordinación escuela/adminis- tración			1	
		Conocimiento de realidad global y local			1	2
		Todos crecen parejo				1
		Problemas se resuelven en un cuerpo			1	2
		Cuerpo con fuerza unida, mejor que cada uno luchando por su lado				1
		Todos hablan el mismo idioma				1
		Aumento cantidad de alumnos				1
		Apertura y cierre de instituciones				1
		Mejoras edilicias				1
		Padronización de edificios y cartelería			1	
		Fondo de Educación: mayor fuerza para lograr algo que en forma aisla- da no se podría				1
		Ayuda a instituciones débiles de acuerdo a necesidades reales y urgentes			1	2
		Toma de decisiones por personas elertas				1
		Toma de decisiones más ágil, respues- ta inmediata				1
Contabilidad	Procesos conta- bles que se cen- tralizaron	Se ahorra personal en cada escuela			2	
		Personal especializado (jurídico, contable, impositivo, RRHH, factu- ración, cobranza)		1	1	
		Balance: en fecha, formal, por lo devengado, facturas legales				1
		Rendición y control mensual de escuelas	X			1
		Balance mensual por escuela	X	1		1
		Agentes de retención de IVA			1	
		Orden y seguridad		X		

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Presupuesto	Cambios introducidos en la preparación de los presupuestos	Modelo padronizado	X	1	
		Uso de variables de elaboración: índice de inflación, precios competencia	X		
		Presupuesto consolidado	X		
		Caja fija mensual para gastos en escuela	X	1	1
Facturación	Cambios introducidos en la facturación	Sistema informatizado	X		
		Cobranza electrónica	X		
		Todos los servicios en factura	X		
Secretaría Escolar	Cambios introducidos en Secretaría Escolar	Sistema informatizado	X		
		Múltiples informes estadísticos	X		
		Información segura y confiable	X		
		Agilidad			
Compras	Modificaciones en el proceso de compra	Compras corporativas: uniformes y libros	X		1
		Reducción de costos			1
		Control de autorizaciones	X		
Marketing	Modificaciones en publicidad y propaganda	Publicidad unificada	X	1	
		Promociones unificadas	X	1	
		Folletería unificada	X	1	
		Reducción de costos		1	
		Mejor calidad		1	
Matriculación	Cambios introducidos en el proceso de matriculación	Sistema informatizado	X		
		Agilidad	X		
		Unificación de formularios	X	1	
		Fechas unificadas	X	1	
		Promociones, descuentos y regalos unificados	X	1	
		Lanzamiento a nivel país	X		

Por ejemplo, “la desventaja es que a veces la velocidad va un poco más lento de lo que debería ir. Porque hay conceptos del pasado, otra manera de trabajar, y lógico, todo cambio produce algunas reacciones. Entonces, a veces, hasta que se acomodan existe esa reacción. Pero aquí nosotros ya podemos ver los resultados positivos. Yo viví la centralización en otro lugar y los resultados fueron extraordinarios. Aquí va a llevar un poco más de tiempo. Pero ya estamos teniendo respuestas positivas” (entrevista 3).

3. Todos crecen de manera pareja: las escuelas fuertes ayudan a las débiles y su crecimiento es parejo. “Nos podemos ayudar mutuamente. Quien tiene más recursos ayuda a quien tiene menos recursos” (entrevista 3). Por ejemplo, un participante mencionó el siguiente caso. “Fuimos a visitar una escuela; íbamos a tener la reunión de la comisión escolar. Le dije al tesorero asistente: ‘¿sabés que?, no vamos a tener la reunión, vamos a recorrer la escuela con la comisión’. Entonces, ‘este vidrio, ¿hace cuánto que está roto?’ Yo había visitado esa escuela antes y le había dicho a la directora, ‘arreglá ese vidrio’. Este piso, ¿cuánto puede salir? Ese baño, ¿se puede pintar, se puede poner azulejos? ¿Cuánto cuesta? En síntesis, eran unos 3 o 4 millones de guaraníes, nada más. Y ese fue el voto: hacer todos los arreglos que hicieran falta. Y aunque la escuela no tenía recursos, el sistema sí tenía” (entrevista 6).

4. Identidad de red “somos grandes”: luego de varios años de trabajar como red, los directores y los docentes saben y sienten que pertenecen a una red grande. Una maestra podría decir: “no somos una pequeña escuela aislada de 100 alumnos; pertenecemos a una red de 250.000 alumnos en Sudamérica” (entrevista 3). Otro participante expresó: “cada escuela, do-

cente y directivo se siente parte del todo, parte del cuerpo. Entonces, es algo mucho más que esa escuelita pequeña que está peleando por completar los sueldos” (entrevista 4). Otro comentó: “antes estábamos atomizados, cada escuela con su realidad. Ahora hay una visión ampliada de lo que es la red educativa. Antes no teníamos eso” (entrevista 6). Al mismo tiempo, los participantes mencionaron las dificultades en la implementación. Por ejemplo, “la falta de compromiso o conocimiento del sistema, en la que, por ejemplo, algunos directores todavía dicen, ‘¿por qué gastamos tanto en folletos y qué se yo, si eso podría darnos para pagar los sueldos?’. Esto el director lo lleva al pastor y el pastor a la comisión escolar, y la comisión escolar te viene y te dice lo mismo un año, dos años, tres años. No entra. ¿Pero, de dónde comienza todo? De la cabeza. Si no está convencido, si no entendió el sistema, es muy difícil entrar en el engranaje. No creo que sea una desventaja del sistema, aunque obviamente es mejorable, sino un problema del personal” (entrevista 6).

En segundo lugar, tuvieron dos menciones los siguientes beneficios:

1. Se ahorra personal en cada escuela (contabilidad): en el sistema descentralizado, cada escuela tenía su contador. En el sistema centralizado, un contador realiza la contabilidad para la red. “Si bien la centralización requiere un equipo de personas, se ahorra en la administración de la escuela local” (entrevista 4).

2. Rendición y control mensual de escuelas (contabilidad): en el sistema descentralizado, las escuelas solo enviaban un informe de ingresos y gastos. En el sistema centralizado, deben enviar mensualmente todos sus comprobantes a la oficina contable de la unión para su contabilización y control.

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

3. Balance mensual por escuela (contabilidad): cada mes se emite un balance por escuela que se controla para detectar aciertos y ajustes a realizar. “El balance mensual que se le da a cada director es fundamental. Lo mismo con el control de morosidad. Es básico. Si vos no cobrás, no subsistís. Ahora, por ejemplo, estoy pidiendo el comparativo de julio de este año comparado con julio del año pasado. ¿Se cobró más?, ¿se cobró menos?, ¿dónde hay que apretar?, ¿qué escuela cobró más?, ¿qué escuela cobró menos?, ¿cómo se estuvieron tomando los exámenes con la morosidad que hay?, ¿cómo se estuvieron pagando los sueldos? Eso es constante. Es ir y venir, ir y venir” (entrevista 6).

4. Caja fija mensual para gastos en escuela (presupuesto). “La caja fija es muy importante porque ahí el director sabe hasta dónde puede ir, puede saber con cuánto cuenta y sabrá cómo administrarlo. Sabe que tiene dos millones y de ahí no puede salir. Él mismo se tiene que cuidar para no gastar de más. O sea, no va a gastar más; no se le va a mandar más, a no ser que tenga una emergencia” (entrevista 6).

Beneficios de la centralización para la gestión de recursos humanos

La segunda pregunta de este estudio consistió en identificar los beneficios de la centralización para la gestión de los recursos humanos. Para ello, los procesos de gestión de recursos humanos fueron subdivididos en cuatro subprocesos: procesos de recursos humanos, contratación de personal, liquidación de sueldos y capacitación del personal. Los beneficios extraídos por instrumento de recolección de datos y clasificados por subproceso de la gestión de recursos humanos figuran en la Tabla 3.

De los 15 beneficios mencionados, dos fueron mencionados tres veces, dos

recibieron dos menciones y 11 solo una mención. Los que más menciones tuvieron fueron los siguientes:

1. Todos cobran todos los meses (liquidación de sueldos): en el sistema descentralizado, cada institución velaba por sus finanzas. Algunas escuelas tenían pocos ingresos y no podían pagar los doce meses de sueldo y el aguinaldo. En el sistema centralizado, todos los funcionarios cobran los doce meses y el aguinaldo. Al mismo tiempo, hay que velar que el sistema no genere ineficiencias. “Antes, algunas escuelas llegaban a octubre y no sabían si podían seguir pagando los sueldos. Para los más pequeños, o los que menos tienen, una desventaja es que ahora no se preocupan del nivel de cobrabilidad, total cobran su sueldo. El año pasado yo fui y trabajé en forma personal con cada director. Algunos se preocupan, otros no. Entonces tenés que apretarlos y decirles: mirá, les avisamos que no sabemos si van a cobrar” (entrevista 2).

2. Asambleas docentes (capacitaciones al personal): cada año se realiza una capacitación pedagógica para todos los docentes de la red.

En segundo lugar, los beneficios que tuvieron dos menciones pertenecen al subproceso liquidación de sueldos:

1. Aumento de sueldo: cada escuela tiene un aumento anual de salarios, de acuerdo a su desempeño financiero. Un participante lo explicó así: “los salarios los aumentamos basados en utilidad. Al que más crece en cantidad de alumnos y otras cosas le damos una chancecita más de aumento de sueldo. Todas las escuelas reciben un aumento de 5% pero, si una escuela duplicó los alumnos, recibe más” (focus group).

2. Pago unificado en fecha: se realiza una liquidación para los funcionarios de toda la red, pagándose en la fecha preestablecida.

Tabla 3

Beneficios de la centralización a la gestión de recursos humanos por subproceso

Subproceso	Indicador	Beneficios	Docu- mentos	Focus group	Entre- vistas	Encues- tas
Procesos de recursos humanos	Procesos de gestión de RRHH que se unificaron	Blanqueo de situaciones irregulares		1		
		Libro de sueldos y jornales		1		
		Legajos completos			1	
Contratación de personal	Cambios introducidos en la contratación de personal	Evaluación de candidatos			1	
		Filtro de reingresos no deseados		1		1
		Seguridad social: primero IPS, luego comienza	X	1		
		Contratos con empleados				
Liquidación de sueldos	Mejoras en la liquidación de sueldos	Todos cobran todos los meses	X	1	1	1
		Aumento de sueldo		1	1	
		Pago unificado, en fecha		1		1
		Anticipos de acuerdo a legislación	X	1		
		Pago bancarizado				
Capacitación del personal	Capacitaciones que fueron organizadas	Asambleas docentes		1	1	1
		Complementación denominacional		1		
		Curso de gestión para directores		1		

Beneficios de la centralización para el control financiero

La tercera pregunta de la investigación consiste en identificar los beneficios de la centralización para el control financiero. Para ello, los procesos de control financiero fueron subdivididos en tres subprocesos: control de cuentas por cobrar, control de presupuesto y custodia de los fondos. En la Tabla 4 se detallan los beneficios de la centralización a la gestión financiera, clasificados por subproceso y por fuente de recolección de datos.

De los 12 beneficios de la centralización al control financiero, cuatro fueron mencionados dos veces y ocho solo una vez. Fueron mencionados dos veces los

siguientes beneficios:

1. Mejores índices de cobranza (control de cuentas por cobrar): el control diario de las cuentas por cobrar ayudó a reducir el índice de morosidad año a año. Un participante del focus group mencionó que “antes, sin el sistema no había control, no había datos. Al cerrar el año pasado las cuotas impagas eran del 5% y hoy son del 2.7%. Colonia Anahí cobró todas las cuotas en noviembre, morosidad cero. Nunca lo vi. Normalmente el promedio es del 5% al 6%. Eso fue el resultado del trabajo de la directora, apoyada por una persona que trabaja en la Unión medio tiempo controlando las cobranzas” (focus group).

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Tabla 4

Beneficios de la centralización al control financiero por subproceso

Subproceso	Indicador	Beneficios	Docu- mentos	Re- portes finan- carios	Focus group	Entre- vistas
Control de cuentas por cobrar	Mejoras en el control de cuen- tas por cobrar	Sistema informatizado	X	X	1	1
		Seguimiento diario		X		2
		Mejores índices de cobranza		X	1	1
		Morosidad: ver acciones gana- doras y perdedoras				1
Control de presupuesto	Mejoras en el control presu- puestario	Control mensual previsto/ realizado		X	1	
		Corrección de desviaciones	X		1	1
		Caja fija: fija límites de gasto y gestión de director			1	
		Ahorro para meses de verano		X	1	1
		Crecimiento económico-fi- nanciero				
Custodia de los fondos	Mejoras en la custodia de los fondos	Banco centralizado	X		1	
		Disminución de gastos			1	
		Mayor seguridad			1	

2. Seguimiento diario (control de cuentas por cobrar): se realiza un seguimiento diario de las cobranzas y cuentas por cobrar.

3. Sistema informatizado (control de cuentas por cobrar): se implementó un sistema de control financiero escolar, para la gestión y el control de las cuentas por cobrar por alumno.

4. Crecimiento económico-financiero (control de presupuesto): se logró un crecimiento económico y financiero año a año, gracias al control presupuestario.

Además, la matriz de análisis de reportes financieros corrobora los cuatro beneficios con mayores menciones. Primero, desde 2005 hasta 2010, el índice de cobranza mejoró cada año, con excepción del año 2007. Cabe mencionar que la información hasta el año 2004 es incompleta, porque las escuelas contabi-

lizaban sus ingresos por lo percibido. La morosidad contabilizada corresponde al colegio secundario, única institución que contabilizaba sus ingresos por lo devengado. También se puede apreciar que el porcentaje de cuentas por cobrar de los últimos cinco años ha mejorado. Segundo, en las observaciones de la matriz de análisis de reportes, se destacó que el control de las cuentas por cobrar es diario. Tercero, en las observaciones de la matriz de análisis de reportes se destacó que el control de las cuentas por cobrar desde el año 2005 es informatizado en un sistema llamado control financiero escolar. Hasta el 2004 solo existen registros de cuentas por cobrar del colegio secundario en la propia contabilidad. Y cuarto, se puede observar que de 1998 a 2003 la facturación se mantuvo en una meseta, con disminución en dos años

(1999 y 2003) pero del 2004 en adelante la facturación ha aumentado cada año.

Cabe destacar que los participantes también mencionaron algunas desventajas. Por ejemplo, “un peligro potencial latente, es el hecho que los directores se concentren exclusivamente en la parte académica y dejen de lado las cuestiones financieras, como las cobranzas y los gastos” (focus group).

Resumen de los beneficios

De los tres procesos que fueron centralizados, los procesos administrativos constituyen el grupo más beneficiado, con el 64% de los beneficios identificados (47 de 74), seguido por la gestión de recursos humanos (15 beneficios, 20%) y por el control financiero (12 beneficios, 16%).

Los ocho subprocesos de la gestión administrativa recibieron beneficios con la centralización y el subproceso más beneficiado fue la toma de decisiones, con el 20% (15) de todos los beneficios. Los cuatro beneficios más importantes de los procesos administrativos benefician del proceso de toma de decisiones y giran en torno al efecto multiplicador generado por el concepto de red: las instituciones que no tienen recursos suficientes para cubrir todos sus gastos son auxiliadas por las instituciones que tienen superávit; el superávit de la red permite realizar mayores inversiones que las que permite el superávit de una institución aislada; se eliminan diferencias entre instituciones y se toman políticas y decisiones estratégicas que benefician a toda la red; y el participar de las reuniones organizadas por la red (capacitaciones, Consejo de Educación, reuniones de directores), el participar de campañas de publicidad unificadas, matriculación unificada (procesos, formularios, fechas) genera un

sentido de pertenencia a la red (“no soy una pequeña escuela de 100 alumnos, soy parte de una red de 250.000 alumnos en Sudamérica”). En menor importancia se encuentran beneficios en la contabilidad (ahorro en personal, rendiciones y control mensual de gastos, balance mensual) y en el presupuesto (caja fija mensual para cada escuela). Además, existen algunos beneficios que son comunes a varios procesos administrativos, como mayor agilidad, reducción de costos, nuevo sistema informatizado implementado y mayor seguridad y confiabilidad.

Todos los subprocesos de gestión de recursos humanos presentan beneficios. La centralización permitió que todos los empleados cobraran en fecha todos los meses de sueldo, corrigiendo un problema gravísimo que impedía el compromiso del empleado, quien permanentemente buscaba otras fuentes de ingreso. Luego de siete años de sistema de gestión centralizado, se logró realizar aumentos anuales de salarios, elemento básico para la motivación y compromiso de los empleados. Además, las capacitaciones organizadas por el Departamento de Educación les proveyeron oportunidades de crecimiento y desarrollo que antes no existían. Hay aspectos críticos que también fueron resueltos con la centralización: seguridad social para todos los empleados, libro de sueldos y jornales según la reglamentación vigente y corrección de situaciones irregulares de empleados. En resumen, la atención del recurso humano, actor fundamental en una organización, mejoró luego de la centralización.

Aunque los tres subprocesos de gestión financiera se vieron beneficiados, tres de los cuatro beneficios principales de la centralización al control financiero tienen que ver con cuentas por cobrar. Con la centralización se implementó un sistema

informatizado de facturación y control de cuentas por cobrar y se organizó un departamento de gestión de cobranza, esto permitiría un control diario de las cuentas por cobrar. Gracias a la centralización, desde el año 2005 (con excepción del 2007) se lograron mejores índices de cobranza año en año. Antes de la centralización, el único control era llevado por cada director en un cuaderno. Se verificó también un crecimiento económico-financiero gracias al control mensual del presupuesto de ingresos y egresos.

Discusión

Implicaciones prácticas

Primero, este estudio demuestra que el modelo centralizado de gestión de la Red Educativa Adventista del Paraguay fue exitoso, generando un precedente positivo de “best practice” que otras redes educativas adventistas pueden imitar. Segundo, este estudio demuestra que, aunque algunos beneficios se obtuvieron a corto plazo, los beneficios más importantes llevan años en concretarse. Por lo tanto, es recomendable mantener una visión de largo plazo, festejar pequeños logros alcanzados y no desanimarse a mitad de camino. Y tercero, adoptar el cambio requirió una firme decisión administrativa. Pese a la oposición de juntas escolares y juntas de iglesia, los administradores de la Unión Paraguaya siguieron adelante con la decisión de implementar el cambio recomendado por la División Sudamericana, con la seguridad de que era la decisión acertada porque se obtendrían resultados positivos, así como otros países de la región los habían obtenido.

Recomendaciones

Con el anhelo de que otros países puedan adoptar el modelo centralizado,

cabe realizar algunas recomendaciones para su implementación. Primero, es recomendable comenzar con un plan piloto en una asociación. Luego de funcionar por cierto tiempo, aprendiendo de los errores corregidos, se podrá implementarlo a mayor escala. Segundo, ya que la DSA ha creado un sistema informatizado que funciona en dos idiomas en ocho países, se recomienda solicitar a la DSA el uso del sistema, previa traducción y adecuación a las necesidades particulares del país donde se implementará. Tercero, siendo que no hay mejor manera para aprender algo nuevo que verlo con los propios ojos y escuchando el testimonio directo de los beneficiados, se recomienda que los administradores que quieran implementar la centralización viajen a Sudamérica para ver cómo funciona. Los administradores de la Unión Paraguaya, junto con los directores de todas las escuelas de la red, viajaron a Brasil más de una vez para ver como funcionaba allí. Cuarto, es crucial la creación y desarrollo de un fondo de educación, siguiendo lo regulado por el reglamento eclesiástico-administrativo de la DSA (División Sudamericana, 2010). Este fondo se forma mensualmente con un porcentaje de la facturación de cada escuela y permite realizar inversiones de infraestructura (construcción de nuevas escuelas y remodelaciones) en aquellas instituciones que tengan mayores posibilidades de crecimiento y superávit. Quinto, brindar capacitaciones en administración para los directores de las escuelas y sobre el proceso de centralización en particular. Ellos son la fuerza motora de la red y deben contar con herramientas de gestión educativa. Sexto, esforzarse por tener libre comunicación con docentes e iglesia local. El 37% de los encuestados colocó la falta

de comprensión del sistema centralizado por parte de los docentes y de la iglesia local como uno de los mayores problemas de la implementación. Y séptimo, lograr un compromiso completo de los directores de escuela y de los pastores distritales. Ambos son actores clave en el éxito de la implementación. Se deben buscar métodos para lograr un mayor compromiso con la misión y visión de la educación adventista y con el modelo de gestión centralizado, mostrando los beneficios que ha traído para la red.

Luego de implementada la centralización, caben las siguientes recomendaciones. Primero, lograr una alta motivación del director. En Paraguay se encontró que algunos directores estaban desmotivados por contar con una red que respaldaba su ineficiencia o porque la red tomaba el superávit de su escuela. Por lo tanto, se deben idear métodos que lo motiven a ser eficiente, premiando el resultado positivo de su gestión y castigando el resultado negativo. Y segundo, realizar un estudio de marketing educativo externo e interno, investigando expectativas y necesidades de la comunidad que la red pueda satisfacer.

Finalmente, si las fortalezas del modelo centralizado se replicaran en otras regiones del mundo, adaptándolo a las particularidades de cada país, teniendo en cuenta las recomendaciones de este estudio, es muy probable que se lograrían beneficios similares a los que este estudio encontró en la Red Educativa Adventista del Paraguay.

Referencias

Burbano Ruiz, J. E. (2010). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Calleja Bernal, F. J. (2015). *Contabilidad 1*. México: Pearson.

Candia, A. N. (2004). Razones y estrategias de la descentralización educativa: un análisis comparado de Argentina y Chile. *Revista Iberoamericana de Educación*, 34. Recuperado de <http://rieoei.org/rie34a06.htm>

Cejas, A. M. y Roth, E. A. (2014). *Las funciones del secretario escolar: análisis de dos instituciones educativas de nivel primario: evaluación y propuestas* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/funciones-secretario-escolar-analisis.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Díaz, M. C., Parra, R. y López, M. L. (2014). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera*. Bogotá: Pearson.

División Sudamericana. (2010). *Reglamentos eclesiástico-administrativos*. Buenos Aires: ACES.

Flor Romero, M. (2013). *Organización y procesos empresariales* (8ª ed.). Asunción: Litocolor.

Franco Prado, A. J. (2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. *Ingenium*, 8(22), 27-43.

Gimbert, X. (2007). *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid: Deusto.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hevia, R. (1991). *Política de descentralización de la educación básica y media en América Latina*. Santiago de Chile: OREALC, REDUC.

Hevia, R. y Núñez, I. (1989). *Crisis en la relación centralismo-descentralización educacional en América Latina*. Santiago: PIIE/CMOPE.

Jiménez Boulanger, F. J. y Espinoza Gutiérrez, C. L. (2007). *Costos industriales*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Marketing: versión para Latinoamérica* (11a ed.). México: Pearson.

Latorre, C. L., Núñez, I., González, L. E. y Hevia, R. (1991). *La municipalización de la educación: una mirada desde los administradores del sistema*. Santiago de Chile: PIIE.

Manes, J. M. (2015). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.

Marshall, C. y Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mendoza Guzmán, L. (2015). *Gestión administrativa-financiera y su incidencia en la recuperación*

BENEFICIOS DE LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

- de cartera de la empresa Judispro S. A. Año 2015 (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1819>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). *Sistema de información: primera infancia, preescolar, básica y media*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-297837.html>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Prentice Hall.
- Seidman, I. E. (2005). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3ª ed.). New York, NY: Teachers College.
- Senén González, S. (1987). Reflexiones sobre las posibilidades y perspectivas de la regionalización educativa. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 101, 135-154.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. Londres: Sage.
- Thompson, A., Strickland, A. J. y Gamble, J. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Valdés Herrera, C. (2009). *Delegación, descentralización y centralización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion>
- Wieviorka, M. (1992). Case studies: History or sociology? En C. C. Ragin y H. S. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 53-82). New York: Cambridge University.

Recibido: 1º de septiembre de 2016

Revisado: 10 de octubre de 2016

Aceptado: 25 de octubre de 2016