



La centralización como mecanismo de eficiencia para la gestión administrativa

Centralization and efficient mechanism for administrative management

Mariana Alvarado Márquez

Edison Olivero Arias

Fecha de recepción: 02 de enero del 2015

Fecha de aceptación: 21 de marzo del 2015

La centralización como mecanismo de eficiencia para la gestión administrativa

Centralization and efficient mechanism for administrative management

Mariana Alvarado Márquez¹, Edison Olivero Arias²

Como citar: Alvarado, M., Olivero, E. (2015). La centralización como mecanismo de eficiencia para la gestión administrativa. *Revista Universidad de Guayaquil*. 121(3), 11-16. DOI: <https://doi.org/10.53591/rug.v121i3.376>

Resumen

En la actualidad uno de los requisitos para la validación de procesos administrativos es la utilización óptima de los elementos de gestión y los tiempos destinados para la activación de los mismos; esta propuesta busca, a partir del establecimiento de los escenarios organizacionales e institucionales implementados en el sector público ecuatoriano para alcanzar dicho fin, analizar la aplicación de un modelo de gestión descentralizado, y otro centralizado, donde este último, no obstante, la autonomía de operaciones que ofrece el anterior, permite un mejor control, especialmente en las instancias relacionadas con la asignación de bienes muebles y demás recursos necesarios para el cumplimiento de determinadas tareas

Palabras clave: Gestión, Centralización, Concentración, Procesos, Organización, Comunicación, Control

Summary

It is currently one of the requirements for the validation of administrative processes optimal use of the elements of time management and intended for activation thereof; this proposal seeks, from the establishment of organizational and institutional settings implemented in the Ecuadorian public sector to that end, review the application of a model of decentralized management, and other centralized, where the latter, however, the autonomy of operations offered by the previous, it allows better control, especially in instances related to the allocation of furniture and other resources needed to carry out certain tasks assets

Keywords: Management, Centralization, Concentration, Processes, Organization, Communication, Control

¹ Magister en Finanzas y Proyectos Corporativos, Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: revistaug@ug.edu.ec

² Ingeniero Comercial, Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: revistaug@ug.edu.ec



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra.

Introducción

Para confirmar la validez de un proceso administrativo, su análisis no solo implica su ejecución sino también su evaluación, la cual se refleja en términos tanto cualitativos como cuantitativos esto partiendo de la identificación de lo denominado por *Mallar, M.A. (2010)* como "procesos clave", los cuales inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito de toda gestión; dicha afirmación se justifica

en forma mayor, cuando para el efecto el proceso esta enlazado con instancias inherentes a su desarrollo.

Por lo general, esta situación suele darse en la mayoría de las organizaciones en la gestión de compras y pro- visión, tanto a nivel interno como externo e indistinta- mente de la naturaleza de la entidad; es decir, si su producción tiene por fin, el lucro, sea ésta de tipo pública o privada, para su mantenimiento, así como adquiere, también provee. (Figura 1)



Figura 1. Esquema de subsistencia organizacional.

Es ahí, en esa acción, la de provisión y adquisición, en donde la evaluación de eficiencia suele evidenciar nudos críticos, donde el proceso manifiesta algunas alteraciones, que casi siempre se dan porque los datos no corresponden entre sí. De ahí que en base a una experiencia como la hipotéticamente indicada la centralización permitiría, para los fines prácticos, controlar de mejor manera el desarrollo y ejecución de los procesos administrativos.

En cuanto a criterios a favor y en contra de la centralización de procesos administrativos existen consideraciones diversas; no obstante la orientación del presente trabajo demuestra, con la pertinencia del caso, la validez de centralizar ciertos procesos; en primer término el enfoque de aplicación para un modelo de gestión centralizado está encaminado a la consecución de indicadores de eficiencia organizacional, que como bien se abordó Fernández, J. O. (2005), en otras palabras, no sería posible si aquel instrumento, mecanismo o proceso implementado para la alcanzar los objetivos necesarios para la organización, en este caso con mayor eficiencia, sea presentado como factor definitorio.

Para esta situación se elaboró la propuesta, que pondera la centralización como la vía para lograrla, y que básicamente parte de dos perspectivas: una la de los trabajadores que, por un lado, son responsables de llevar a cabo las tareas en cada uno de los eslabones de los diferentes procesos que se les asigne y para lo cual también necesitan, no solo estar bien instruidos

en ello, sino también contar con la existencia de un modelo de gestión, cuya hoja de ruta esté trazada de tal forma que los tiempos correspondientes para su desarrollo validen su existencia. Y, la otra, de quienes se benefician de la producción de aquellos, al recibir el servicio o producto demandado satisfactoriamente.

En cambio, su contraparte, la descentralización, obedece a planteamientos "macro"; es decir, de tipo casi siempre gubernamental, tal cual pasa con las actuales políticas públicas adoptadas en el Ecuador, desde aproximadamente el 2007; mas no es la motivación netamente política la que conlleva a este análisis sino más bien las consideraciones técnicas desarrolladas a partir de la experiencia.

Materiales y Metodologías

Tomando como referencia coyuntural el nuevo enfoque que en el ámbito de gestión de recursos que recientemente ha sido implementado en el Ecuador, por medio de normativas creadas para el efecto y aparejadas con la generación de herramientas informáticas útiles para el manejo de aquellos recursos o insumos, y que fueron concebidas para alcanzar la optimización y celeridad en los procesos de la administración pública, que, dicho sea de paso, bien pueden considerarse para la esfera privada. Con la utilización de software como Excel, que entre sus bondades permite la preparación gráfica de estadística y constantes numéricas, normalmente relaciona

das con tareas financieras y contables; y demás plataformas que pudieran ser utilizadas para los fines que pudieran adoptarse en la administración pública o, como ya también se dijo, privada para alcanzar niveles de eficiencia y efectividad cada vez mayores.

Por otra parte, debido al dinamismo que plantea la economía organizacional, sujeta a los desafíos de competitividad en los que deben insertarse las empresas o entidades de todo país que esté en vías de crecimiento, razón por la que el presente trabajo, insiste en la necesidad de retomar, mediante la experiencia real adquirida sobre este tema, la instauración, con los ajustes del caso, al desarrollo prospectivo de un modelo de gestión centralizado como un camino permita mayor asertividad en la toma de decisiones que permitan la subsistencia de los tipos de organización.

Hacia adentro o desde el centro

El título bien podría plantear un esbozo de lo que se busca esbozar en este artículo. ¿Por qué? Porque en él está implícita la base conceptual de la cual habrá que partir: ¿Qué es la centralización y qué la descentralización? Al respecto podría considerarse que en el primer caso, la centralización se justifica con el grado de coherencia existente al momento de la toma de decisiones, lo cual depende de una buena planificación institucional, donde todos los insumos proyecten su validez desde cada uno de los eslabones de la gestión en donde técnicamente se los ubicó, y que mediante este mecanismo son objeto de supervisión y control constantes, lo que en buena parte podría lograrse con la estructuración de un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que en su base medular y como propone Rincón,

R. D. (2012) consiste en la vigilancia de un proceso que está centralizado, por razones plenamente justificadas, en la instancia que lo amerite, ya que habrán acciones, emitidas desde las diferentes áreas de la organización que naturalmente se alinearán con sus respectivas unidades funcionales de manera casi permanente en el tiempo y no periódicamente como suele pasar en el modelo descentralizado, donde además las responsabilidades son compartidas, ya que todas las acciones del caso fueron concebidas de tal modo que tributen observancia a las disposiciones que desde el interior de la organización se emitieron para el efecto. Ahora bien, cabe indicar que la preposición “hacia adentro”, aunque de naturaleza centralista, tiene una cualidad que aporta dinamismo al proceso que ella conlleva puesto que, al ser objeto de supervisión desde muy cerca, da lugar a la aplicación de varias posibilidades que existen en paralelo para alcanzar las metas planteadas desde el inicio. Pero todo esto, en ninguna forma pretende desconocer que siempre, existirá un punto de emisión de órdenes al cual habrá que allanarse puesto que está facultado para activar las líneas gruesas de la operación que se pretende desarrollar; es el centro al que hace referencia este acápite y que actúa en correspondencia con lo que un ente superior le ha encomendado y que no puede por sí solo desatender, pues debe dirigirse hacia aquel, “hacia adentro”, (Figura 2) donde se encuentra su punto de referencia. Pero, ¿Por qué sería recomendable esto a la descentralización administrativa? Porque la descentralización responde al traspasado de poder que se le ha otorgado, situación que es más factible, como ya se planteó antes, a nivel gubernamental y no necesariamente organizacional.

Figura 2. Esquema general básico centralizado, punto de llegada



Dicho traspaso de poder admite, entre otros puntos alcanzados; donde lo negativo —lo que no se alcanzó de interés y beneficio, autonomía y la responsabilidad se da cuando se verifica que se

cometieron errores de los resultados, tanto los alcanzados como los no en una gestión o proceso determinado, y pesar de los

planes de contingencia creados para enmendarlos el en la materia señalen algunas desventajas en cuanto costo del tiempo perdido difícilmente se recuperará, a la descentralización, como lo son la falta de unir

ya que obligan, la mayoría de veces, a reorganizar el formididad de criterios y el uso ineficiente de recursos planteamiento inicial. De ahí que algunos entendidos técnicos y de personal. (Figura 3.)



Figura 3. Esquema General básico descentralizado, punto de salida.

Volviendo al tema de la provisión y la adquisición, el sentido común nos diría que para el desarrollo normal de las actividades se necesitarían ciertos materiales e insumos, requeridos periódicamente, para a su vez entregarlos a las unidades administrativas, quienes habrán reportado oportunamente dichas demandas. No obstante, el proceso no siempre se da en unos pocos pasos de secuencia lineal básica (proveedor - adquiriente o comprador - embodegaje - distribución o entrega final). Sucede que la mayoría de organizaciones, especialmente la públicas, con el afán de transparentar la gestión, algunas de esas tareas, por lo general concentradas en un solo punto, han sido designadas a otras instancias, como ocurre cuando se desvincula arbitrariamente contabilidad con compras, presupuesto, tesorería y/o finanzas.

Cabe indicar que a la par de la centralización, debe implementarse un análisis sobre la concentración de acciones o funciones que pudieran ser necesarias para fortalecer dicho enfoque de gestión más ahí también como ya se dijo la clave de ello está en la planificación general sobre las cuales estén soportadas el resto de tareas de producción en sí. Recuérdese además que Arbós, L. C. (2012), planteaba que se necesita la existencia de todo un

conjunto de operaciones integradas para identificar un proceso de producción, y para ello se requiere de la debida planificación.

Y es que además de la convergencia necesaria de acciones implementadas para alcanzar un mismo fin; por ejemplo; la compra de bienes y servicios, hay que tomar en cuenta la activación de algunas funciones que estarán lógicamente contenidas en aquellas; en este caso áreas como finanzas, presupuesto y/o tesorería, que definitivamente no pueden operar independientemente, ni mucho menos aisladas una de otra.

Incidencia de los aspectos organizacionales en la eficiencia de la gestión

Luego de las consideraciones previas, hay que destacar elementos como el tiempo que sin una debida planificación termina por desperdiciarse. Pero, ¿De qué depende evitar eso? Primero, de la definición del modelo actual (Figura 4).

Que, señalando su estructura, como también su funcionalidad; es decir, identificando los productos (sali-



Figura 4. Esquema crítico — modelo descentralizado.

das) y los insumos (entradas) necesarios para su elaboración. Sobre eso las normas ISO 9000, versan que los parámetros de eficiencia serían la realización de actividades planificadas que alcanzaron la consecución de los resultados planificados.”

Mientras que, la eficacia es “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. Esto solo para empezar, puesto que bien podrían tomarse en cuenta algunos indicadores de la norma ISO 9001 — 2008, encargada de la determinación de los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), tal cual lo recomiendan Reyes, P. C., & Pâex, I. M. G. (2015).

En dicha acción, la que busca establecer los niveles de funcionalidad del modelo, es de gran utilidad lo descrito por Medina, H. S. (2005) respecto a la Comunicación Organizacional que en su abordaje teórico — instrumental, indica que la eficiencia y eficacia en todo proceso administrativo dependen también de una buena gestión de lo que se ordena y lo que se obedece, esto en sentido vertical (de jefes hacia subordinados y viceversa), así como en sentido horizontal (funcionarios adscritos a una misma unidad departamental), claro que en esa afirmación está de por medio la obtención de ganancias con menor inversión, situación muy entendible desde un punto de vista empresarial; pero en este caso no se pretende hablar netamente de la obediencia como un medio de seguridad para alcanzar un resultado, sino que más bien se enuncia a la coordinación como un sustituto de aquella para lograr la misma meta. Hasta ahí, lo propuesto abarca solo aspectos internos inherentes a la organización.

Por otra parte, existen los factores externos que afectan o benefician a la organización y aunque esto es materia de Relaciones Públicas, pues recae en el ámbito de la imagen de la organización, también lesiona la entrega del servicio que está obligada a ofrecer pues ello justifica su existencia y abona en buena parte la construcción de su imagen; es decir, como una entidad confiable o no. Por ejemplo, una institución educativa, esta obligada a entregar lo que ofrece: educación, pero para llegar a la entrega de ese producto se debe fortalecer y efectivizar la línea de producción que le llevara a alcanzar dicho objetivo; con la mejor utilización de los tiempos y los recursos existentes, y sin que se afecte jamás a la calidad del mismo, que como ya se expresó es la función entre eficacia y eficiencia.

Volviendo al tema de la concentración, aquella surge efecto cuando en la construcción del modelo se contempla la coordinación de funciones en unidades de naturaleza similar. Por ejemplo, finanzas con contabilidad, proveería con activos fijos. En consecuencia, ahí lo que habría que centralizar sería el acceso a la información que desde esos puntos se genera pues ello

permitiría una toma de decisiones más rápida frente algún conflicto o avería del sistema gestión observada.

Concentración por áreas

De acuerdo al diagrama de Qualipramme, y que es tomado como punto de partida de las propuestas de Camisán, C (2010), el cual representa de manera gráfica, por lo General mediante un esquema piramidal, las clases de procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, vale tomar la referencia a lo señalado en cuanto a los niveles de operación de cada uno de ellos y donde están insertos los diferentes procesos: El Estratégico, donde se indica el por qué y la finalidad; el Organizativo, que se limita al quién hace y lo que hace, y finalmente el Operativo o de Instrucciones de trabajo, donde se marca el cómo se realiza una u otra función.

De lo anteriormente expresado y que es motivo de interés para el presente trabajo, es que en cada segmento de dicho esquema de gestión administrativa las respuestas se dan en la medida en que la génesis de los procesos es resultado de la articulación de áreas o sectores con una línea de operación común.

Esta articulación es la que justifica que en aquellos espacios se concentren ciertas actividades; pero, eso no implica que los puntos de concentración de áreas estratégicas se creen de manera antojadiza, pues eso retrasaría nuevamente la toma de decisiones de la administración central, la cual dirige su atención hacia aquellos núcleos de información, cuya cercanía permite activar mecanismos de control eficientes y eficaces en el tiempo, que es el aspecto fundamental de toda gestión administrativa para alcanzar altos índices de respuesta hacia los usuarios externos o clientes de la organización, y competitividad frente a nuestros análogos de la competencia, tal cual lo indica lo citado por Guerrero, O. (2001).

Respecto a la finalidad de la gestión pública y privada, dirigida hacia el mercado y la noción del “ciudadano-usuario”, tal cual se indica muy recurrentemente en el Ecuador, al discurrir sobre temas relacionados con la atención que demanda el público en general de los funcionarios públicos.

Cabe parafrasear lo antes mencionado en este artículo respecto a que una organización para su mantenimiento “así como adquiere, también provee” y en esa acción las áreas que por defecto están inmersas en la validación de eso serían en primera Presupuesto, Contabilidad y/o Finanzas, que son las encargadas de lo relacionado con la disponibilidad monetaria para la adquisición de un producto requerido. Luego la Bodega, que en general se encargaría de la recepción o aprovisionamiento, y posterior distribución

de los bienes adquiridos y que fueron previamente solicitados por cada una de las unidades de gestión. Finalmente, queda el estamento vinculado con el avalúo y constatación de bienes, que en algunas ocasiones suele ser llamado como Departamento de Activos Fijos. Es aquí, en esos tres puntos de gestión, donde una organización manifiesta síntomas de salud o enfermedad, son el eje de atención prioritaria de todo gestor o gestora, pues que se

necesita saber lo que se puede tener (comprar o adquirir), lo que se necesita para subsistir durante cierto periodo (bodega) y el valor de lo que se tiene (avalúo de bienes o activos fijos) para proceder a su respectivo cuidado, para generar ahorro, o descarte para promover las mejoras de innovación y soporte en la gestión administrativa. (Figura5)

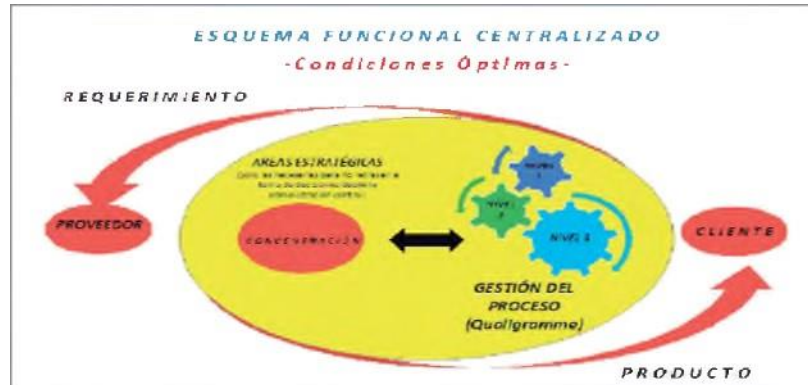


Figura S. Esquema funcional descentralizado, condiciones óptimas.

Conclusiones

Por el desarrollo del trabajo se concluye:

Que en el desarrollo de este trabajo se ha marcado y justificado con suficiente coherencia, dependiendo del caso, la necesidad de inclinarse por la organización de un modelo de gestión centralizado y tal cual invoca el título "como mecanismo de eficiencia para la gestión administrativa",

no tomándolo como un dogma sino con una visión pragmática, evidente y necesarísima para el mantenimiento de lo que de cierta forma hemos identificado como el cuerpo organizacional, el cual a diferencia de su parangón biológico no necesariamente está destinado a desaparecer; no obstante, las dificultades que pudiera enfrentar a través del tiempo y que mediante una disposición abierta y prospectiva de sus gestores será promotor de cambios e ideas nuevas de incalculable utilidad para sus usuarios externos.

Referencias bibliográficas

- Arbos, L. C. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Ediciones Diaz de Santos. (Google Books)
- Camison, C. (2010). La gestión de la calidad por procesos. *Técnicas y herramientas de calidad*, 6—8
- Fernández, J. O. (2005). Evaluación y gestión eficiente en el sector público: aspectos organizativos e institucionales. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (60), 38-57.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3), 1-8.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0.
- Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, (60), 8.
- Reyes, P. C., & Páez, J. M. G. (2015). La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. *SIGNOS-Investigacion en sistemas de gestión*, 5(1), 15 - 30.
- Rincon, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, J4(111), 43 - 59.



Mariana Alvarado Márquez

Docente Universitario de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Edison Olivero Arias

Docente Universitario de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.