

Qué Centralizar Y Qué No Centralizar: Esa Es La Cuestión En El Contexto De Una Escuela De Administración

Luz Maria Rivas and Stefania Correa

Hacia el año 2015, Mario fue nombrado Decano de la Escuela de Administración de una de las universidades empresariales más prestigiosas de la ciudad de Medellín, Colombia. Esto le representó a Mario la satisfacción de ser parte del cuadro directivo de dicha universidad, así como los retos por hacer de esta Escuela una organización más eficiente e innovadora. Para él la sorpresa fue grande al darse cuenta que además de los cuatro programas de pregrado de la escuela, había múltiples programas de posgrado: especializaciones, maestrías y un doctorado. Sin embargo, fue evidente para él la inequidad de la asignación del personal administrativo de apoyo a los coordinadores académicos de la Escuela de Administración, dado que solo algunos de ellos contaban con un asistente, analista o auxiliar. Ante esta situación, Mario se cuestionó sobre la mejor manera de reasignar dicho personal de tal forma que todos los programas pudieran verse beneficiados. Cuando Mario presentó su idea la primera vez, enfrentó la oposición de profesores y coordinadores defensores del esquema vigente a su llegada. Esta situación lo motivó a consultar y referenciar en empresas reconocidas de la ciudad sobre ¿cómo lograban centralizar sus recursos sin hacer daño a los negocios individuales? Al hacerlo, surgieron inquietudes frente a las diferencias entre los contextos empresariales y universitarios, así como a las diferencias entre ser gerente y ser Decano.

Mario, en su nuevo rol, enfrentó dilemas entre la administración y la calidad académica, así como tensiones entre la autonomía que requiere la administración de una Escuela y los lineamientos de la estrategia corporativa de la Universidad. En otros términos, entendió que administrar una escuela de negocios significaba enfrentar dilemas gerenciales similares a los del mundo de las empresas, pero con matices que hacen diferente a la administración universitaria. Mario sabía que, por más de 13 años, la Escuela de Administración (EA) de la Universidad Empresarial (UE) había estado a cargo de Fernando, psicólogo y PhD en Administración y Dirección de Empresas; quien era consciente del carácter de burocracia profesional de la EA, y, por tanto, les daba plena autonomía a los jefes de departamento y coordinadores de programa en temas académico-administrativos. Algunos docentes consideraban el perfil de Fernando como *laissezfairista*, puesto que en su rol gerencial no era protagonista y privilegiaba las discusiones académicas. En su proceso de conocer la Escuela, Mario identificó que el perfil de Fernando había favorecido el desarrollo profesional individual de los docentes de la Escuela y la creación de nuevos programas académicos, pero poco benefició el trabajo conjunto entre distintas áreas académicas. Asimismo, Mario entendió que la autonomía que Fernando entregó a los docentes desde el 2003 hasta el 2014, había propiciado la creación de más de tres programas de pregrado, 15 especializaciones, 10 maestrías y un Doctorado en Administración. Este crecimiento se

Luz Maria Rivas is based at Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Stefania Correa is Jefe del Centro de Servicios a Compartidos de la Universidad EAFIT, y Profesora de cátedra en el Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Disclaimer. This case is written solely for educational purposes and is not intended to represent successful or unsuccessful managerial decision-making. The authors may have disguised names; financial and other recognizable information to protect confidentiality.

apalancó en las capacidades individuales académicas de los docentes de la Escuela, de tal manera que, en el día a día, se reconocían como “la Maestría de Rosa”, la “Maestría de María”, el “Doctorado de Roberto”. Sin embargo, según los coordinadores este crecimiento no se acompañó con un incremento al apoyo administrativo a las labores asociadas a la operación de un nuevo posgrado

Al inicio de sus labores, Mario tenía presente que, hasta el 2012, las actividades académicas de la EA se enfocaban en docencia; sin embargo, bajo el lineamiento institucional “Universidad de docencia con investigación” del plan estratégico de desarrollo 2012–2018, se orientó hacia el fortalecimiento de la investigación. Este nuevo lineamiento, implicaba que los docentes no solo debían atender sus cursos, sino también publicar los resultados de sus investigaciones en revistas académicas de alto impacto, así como fortalecer la investigación en las maestrías a partir de los trabajos de grado, y la construcción de conocimiento desde los doctorados.

Mario estudió negocios internacionales, una especialización en estado, políticas públicas y desarrollo, y una maestría en economía aplicada. Antes de ser Decano de la EA, se había desempeñado como director de la sede Bogotá de la Universidad y del Centro de Consultoría e Innovación de la misma, lo que quizá le daba un perfil más gerencial que académico, aunque también ejerció como jefe del Departamento de Negocios Internacionales y como Coordinador del pregrado en la misma área dentro de la EA, años atrás. Al llegar a su nuevo cargo, Mario se inquietó por la poca optimización de los recursos necesarios para gestionar los cuatro programas de pregrado y más de 20 programas de posgrado de la Escuela. Hasta ese momento, la optimización de estos procesos había sido responsabilidad de unidades administrativas, externas a la EA, que atienden a toda la comunidad universitaria.

“Mario, que gusto encontrarte por el pasillo, quisiera comentarte algo importante ¿me permites 5 minutos mientras caminamos a la reunión con la Dirección de Investigación?” Le dijo la profesora Mónica, coordinadora de una de las maestrías de la EA. “Por supuesto”, respondió Mario. “Como sabes, la maestría que tengo a cargo lleva un año de operación y ha tenido muy buena acogida, cada vez se inscriben más estudiantes, pero eso a su vez ha generado que tenga que descuidar las labores estratégicas y de calidad del programa, así como que descuide mis compromisos de investigación y ya no pueda tomar mis cursos en docencia de posgrado. Creo que requiero un apoyo y al igual que otros coordinadores, quisiera contar con un asistente administrativo que pueda encargarse de los trámites del día a día del programa como el presupuesto, el registro de programación académica, los requerimientos logísticos para las clases, etc., pues de lo contrario creo que no voy a cumplir con todo”.

“Entiendo Mónica, déjame revisar qué opciones podemos tener para apoyarte al respecto. Por ahora, entremos a la reunión con investigación, es muy importante para los objetivos de nuestra Escuela”. Respondió Mario, pensativo sobre el comentario que le daba mayor fuerza al proyecto de implementar un CSC ([Mario, 2018](#)).

Mario recibía constantemente solicitudes sobre la inadecuada distribución del personal administrativo por parte de varios coordinadores de programas de posgrado, lo que aumentaba su preocupación por la optimización de recursos en la Escuela. A medida que avanzaba en su rol como Decano, Mario iba conociendo más sobre la gestión de los programas académicos, principalmente a partir de diálogos con los coordinadores académicos, lo cual hacía con frecuencia. Esto le permitió identificar que había redundancia en términos de procesos de los departamentos, no había una distribución homogénea del personal de apoyo administrativo y los coordinadores académicos de programas estaban enfrascados en la operatividad cotidiana, quedando sin tiempo suficiente para el direccionamiento estratégico de los programas. Estos hallazgos afianzaron e intensificaron en Mario el interés por encontrar alternativas para optimizar y

organizar el personal de apoyo administrativo de la Escuela a partir de una distribución equitativa acorde a las necesidades de los procesos, manifiestas en los diálogos y encuentros con su personal de apoyo.

La universidad empresarial: más de 55 años de historia

Con el propósito de acompañar el rápido crecimiento industrial con personas idóneas para liderar el sector empresarial, el 17 de agosto de 1960, se impartió la primera clase en la Escuela de Administración y Finanzas por el docente norteamericano Bernard J. Hargadon (López-Díez and HE, 2010). Esta fue la primera Escuela de Administración de Colombia, creada en la ciudad de Medellín, por 19 empresarios. La Universidad Empresarial, nace como una Escuela de Administración dedicada a programas tecnológicos, pero desde sus inicios se perfiló como una institución dispuesta al cambio. Al finalizar la década de 1970, ya contaba con dos grandes logros: abrir sus puertas a nuevos campos del saber y dejar atrás la idea de escuela para darse a conocer como universidad, gracias a la aprobación del Gobierno Nacional. Por iniciativa de la Dirección Académica, se fusionaron algunas áreas de conocimiento como administración y mercadeo, economía y contaduría, matemáticas y ciencias, y humanidades y lenguas. Además, fue instaurado el Plan Máster, adscrito directamente a la Rectoría y que sería el primer MBA en el país. El plan de estudios de este programa fue diseñado con el apoyo de la Universidad de Georgia. El decenio cerró una época de grandes cambios despidiéndose de los programas tecnológicos, formalizando así la oferta de pregrados. La llegada de internet, nuevos espacios y equipos tecnológicos, así como la apertura al estudio de las humanidades fueron hechos que marcaron los últimos 10 años del siglo XX para la Institución. Ante las nuevas demandas sociales y educativas a finales de los 90's se consolidaría la propuesta de apertura a una variedad de saberes y disciplinas en las que se había embarcado la Universidad: nacieron el pregrado en Ingeniería de Diseño de Producto, la Escuela de Derecho y el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas con su Centro de Artes.

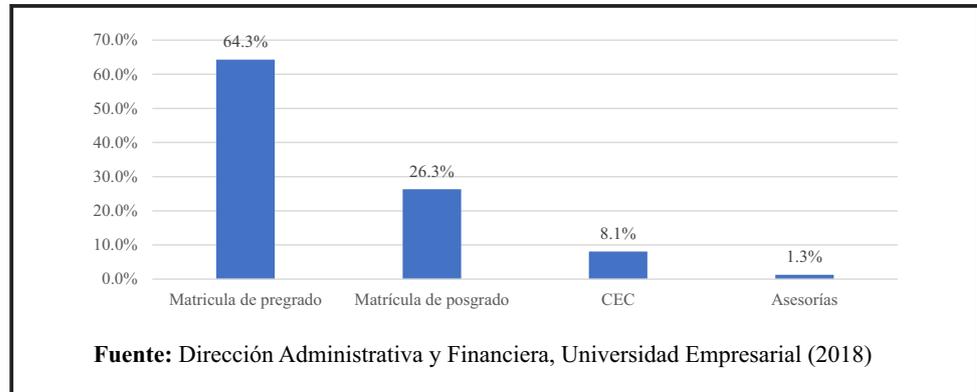
En 2003, la UE fue de las primeras universidades del país en recibir su Acreditación Institucional de Alta Calidad ante el Consejo Nacional de Acreditación. La distinción se extendió hasta 2009. Un año más tarde se aprobó la acreditación del Doctorado en Administración, fruto de un trabajo académico de intercambio y cooperación desarrollado desde 1991 entre la Universidad y la *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) de Montreal. En el año 2018, la UE estaba acreditada como institución de alta calidad y considerada por el ranking QS como la primera universidad privada de Antioquia. Esta universidad cuenta con procesos académicos y administrativos fortalecidos por más de 15 años de ejercicios de autoevaluación y mejora continua, que le han permitido la acreditación nacional a nivel institucional, así como en los programas de pregrado y posgrado que se agrupan en sus seis escuelas: Administración, Economía y Finanzas, Ingeniería, Humanidades, Derecho y Ciencias.

Las unidades administrativas que apoyan a todas las escuelas están a cargo de la Vicerrectoría Administrativa y de Proyección Social, pero aquellos procesos académico-administrativos corresponden directamente a los coordinadores de programas, bajo la dirección de los decanos, quienes son la máxima autoridad ejecutiva de cada escuela. Los procesos de investigación y creación artística están a cargo de la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación, mientras que los procesos asociados al aprendizaje y la docencia son responsabilidad de la Vicerrectoría de Aprendizaje (ver Figura 1. Carta organizacional Universidad Empresarial).

La escuela de administración: un legado empresarial

La totalidad de los programas de la Escuela de Administración que son susceptibles de acreditación, cuentan con este reconocimiento nacional. Adicionalmente, cuenta con el

Figura 1 Categorías de ingresos de la EA (%)



carácter de elegible por parte de la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), entidad internacional que se encarga de velar por el aseguramiento de la calidad, y la inteligencia de escuelas de negocios y servicios de desarrollo profesional entre más de 1.600 instituciones en el mundo. Estar acreditados nacional e internacionalmente en cada uno de los programas, así como en la escuela, es un principio rector para la administración académica que asumen los decanos de la UE.

Para Mario, el proceso de acreditación con AACSB se convirtió en un eje estratégico para su gestión en la Escuela, puesto que, si bien dicho proceso está encaminado al aseguramiento de la calidad, permite la orientación de las estrategias según la misión de la escuela. Esta misión, construida de manera colectiva con la comunidad académica, propone contribuir al desarrollo social y económico de la región mediante la formación de profesionales caracterizados por su integridad, visión crítica y estratégica, la investigación científica multidisciplinar y aplicada y la proyección social pertinente, con un espíritu de interacción constante con los sectores público y privado.

Mario, como Decano, tenía a su cargo cuatro jefes de departamentos académicos: Organización y Gerencia, Mercadeo, Negocios Internacionales y Contaduría, los cuales agrupan tanto a profesores de planta como de cátedra y desde donde se atienden los pregrados y posgrados (ver Tabla 1).

Estos departamentos, a su vez, se organizan por áreas académicas encargadas de seleccionar los profesores y velar por el cumplimiento y calidad de los micro currículos asignados (ver Exhibit 2). Los coordinadores de área son docentes de planta a quienes se les asigna un tiempo para cumplir estas funciones académico-administrativas. Estas áreas también son encargadas de velar por el aseguramiento del aprendizaje (*Assurance of Learning-AoL*) y demás estándares de la acreditación internacional. Para AACSB, la manera como se categorizan los profesores se aleja del criterio de tiempo de vinculación (planta o tiempo completo, catedrático o por horas) y privilegia un criterio asociado al aporte que hace el docente a la Escuela. En este sentido, se distingue el académico del

Tabla 1 Profesores de la escuela de administración

Departamento	Profesores de planta	Profesores de cátedra	Total
Organización y Gerencia	31	253	284
Mercadeo	17	77	94
Negocios internacionales	16	48	64
Contaduría	10	55	65
Total	74	433	507

Fuente: elaboración propia

ejecutivo o practicante (experiencia empresarial). Además, se distingue cada una de estas categorías por su orientación más hacia lo académico o más hacia la práctica. Por ejemplo, la categoría de Practicante Instruccional (*Instructional Practitioner-IP*) es la categoría más cercana a la práctica, mientras que la categoría de Académico Escolar (*Scholarly Academic-SA*) es la más orientada a la academia. Entre estos extremos se encuentran las categorías de Escolar Practicante (*Scholarly Practitioner-SP*) y Académico Practicante (*Practice Academic-PA*). Finalmente, está la categoría “Otros” donde se clasifican los profesores que solo se dedican a impartir cursos sin involucrarse en otras actividades académicas o que no cumplen los criterios de las categorías AACSB (ver Exhibit 3). Esta clasificación permite reconocerles a profesores que trabajan en otras organizaciones, la participación en actividades académicas complementarias a la clase como: participación en grupos de estudio, grupos de investigación, asesorías de trabajos de grado, entre otras. En la Tabla 2 se presenta la participación de los docentes de la escuela según estas categorías.

El nivel de formación de los profesores asociados a los departamentos que hacen parte de la Escuela de Administración deja ver que los profesores de planta tienen un alto nivel de formación académica, puesto que el 34% tienen un título de Doctorado y el 63% tienen título de maestría (en proceso de obtención del título de Doctorado se encontraban 28 docentes para el período 2017–2). Este alto nivel de formación podría indicar que la preocupación de los docentes está más asociada a la calidad académica que a la optimización administrativa donde se incluyen los procesos más operativos para el desarrollo de los programas, también denominados procesos transaccionales.

La optimización de los recursos de la Escuela, que se convirtió en una preocupación principal en la gestión de Mario, no era la preocupación de los docentes que actuaban como coordinadores de los programas académicos. Cada uno de ellos se enfocaba en hacer lo que creía que era mejor con los recursos que tenía a la mano. Sin embargo, solo el 44% de los programas de posgrado contaba con una asistencia administrativa como apoyo al coordinador, mientras que en el 56% restante, no tenía apoyo alguno (ver Tabla 3).

“Mario, yo entiendo la preocupación por los recursos y su uso eficiente, pero entre definir materias, las rutas de aprendizaje, los convenios internacionales y reservar aulas para las clases, tramitar los pagos de los profesores e ingresar la programación en el sistema; prefiero hacer lo primero, definitivamente no me da el tiempo para hacerlo de la mejor manera, yo hago lo que puedo, pues no tengo un apoyo administrativo a diferencia de Juan Mario o José Camilo que tienen asistentes y analistas que se ocupan de actividades transaccionales mientras ellos pueden tener tiempo de pensar estratégicamente en el programa” Le dijo alguna vez un coordinador de maestría al Decano (Mario, 2018).

Para Juan Mario y José Camilo, coordinadores de programas de posgrados, el tema de la optimización no era prioritario pues ambos contaban con Sandra y Carmenza, asistentes administrativas de su total confianza. Sin embargo, para Mercedes y Milena Andrea, coordinadoras sin apoyo administrativo, la situación se estaba convirtiendo en un obstáculo para el cumplimiento de sus compromisos con el jefe del departamento, en particular, aquellos relacionados con el lineamiento estratégico de docencia con investigación que se

Tabla 2 Clasificación de docentes según AACSB

Departamento	SA (%)	PA (%)	SP (%)	IP (%)	Otros (%)
Organización y Gerencia	48,50	0,30	10,70	29,70	10,80
Negocios internacionales	56,50	0	12	26,40	5,10
Mercadeo	30,90	0	17	43,80	8,30
Contaduría Pública	21,60	0	19,40	35,50	23,50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Apoyo administrativo por programa

<i>Nombre</i>	<i>Personal administrativo</i>
Pregrado en Administración de Negocios	Un asistente (tiempo completo)
Pregrado en Negocios Internacionales	No
Pregrado en Mercadeo	No
Pregrado en Contaduría Pública	No
Doctorado en Administración	Un asistente (medio tiempo)
Especialización en Administración de Riesgos y Seguros	No
Especialización en Control Organizacional	No
Especialización en Gerencia de Entidades de Desarrollo Social	Un asistente (tiempo completo)
Especialización en Gerencia de Instituciones de la Salud	No
Especialización en Gerencia De Negocios Internacionales	No
Especialización en Gerencia de Proyectos	Dos asistentes (tiempo completo) Practicante administrativo (tiempo completo)
Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano	Un asistente (tiempo completo)
Especialización en Gestión Tributaria Internacional	No
Especialización en Mercadeo	Un asistente (tiempo completo) Un auxiliar (tiempo completo)
Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF - NIC	No
Maestría en Administración (MBA)	Un asistente (tiempo completo) Un analista (tiempo completo) Un auxiliar (tiempo completo)
Maestría en Administración de Riesgos	No
Maestría en Ciencias de la Administración	Un asistente (medio tiempo)
Maestría en Desarrollo Humano Organizacional	Un asistente (tiempo completo)
Maestría en Gerencia de La Innovación y el Conocimiento	No
Maestría en Gerencia de Proyectos	Dos asistentes (tiempo completo) Practicante administrativo (tiempo completo)
Maestría en Mercadeo	Un asistente (tiempo completo) Un auxiliar (tiempo completo)
Master of International Business (MIB)	No

Fuente: Elaboración propia

materializaba en la publicación de artículos de investigación. El problema, entonces, era que Mercedes y Milena Andrea tenían que asumir hasta el más mínimo detalle administrativo de los programas que coordinaban, mientras que Juan Mario y José Camilo contaban con el apoyo incondicional de Sandra y Carmenza, quienes los apoyaban en su labor.

Paradójicamente, fue Camilo, profesor del Departamento de Organización y Gerencia y coordinador del programa con mayor número de asistentes administrativos, quién al llegar a la coordinación detectó el riesgo en el que se encontraban los programas de posgrado al depender de asistentes que debían asumir los procesos más críticos, tanto académicos como administrativos, dada la rotación de los coordinadores académicos. Camilo, estudió una maestría en Administración y en Desarrollo Humano Organizacional, y se había interesado de tiempo atrás, como tema de sus clases, en los Centros de Servicios Compartidos (CSC) como nuevas formas de organizarse para optimizar el trabajo de procesos transaccionales, razón suficiente para proponerle a Mario, la posibilidad de crear un CSC para la Escuela de Administración, de manera que pudieran centralizarse los procesos más críticos de los posgrados. A Mario inmediatamente le gustó la idea de centralizar y homologar procesos y decidió conformar, a finales de 2015, un equipo para

estudiar sobre el tema y referenciarse con otros casos. Sin embargo, entre coordinadores de programas y otros profesores de la Escuela se cuestionaba el peligro de la centralización pues parecía predominar un criterio de estandarización y eficiencia, algo poco común en la cultura de esta unidad académica. La centralización para algunos docentes significaba poner en riesgo la identidad de cada uno de los programas que serían atendidos por el CSC, así como la desmejora en los niveles de servicio a los diferentes públicos asociados a los programas.

Mario también enfrentaba el reto de lograr que los más altos directivos de la Universidad lo apoyaran con esta idea, pues al fin de cuentas, implicaba cambiar la estructura administrativa de la Escuela y romper con la dependencia de unidades administrativas de la Universidad. Adicionalmente, Mario era consciente que, por el tamaño de la escuela, cualquier cambio generaría impactos relevantes, dado que el 40.7% del total de estudiantes de toda la Universidad estaban matriculados en programas de la EA. Aproximadamente, esta Escuela contaba, en el 2015, con 5.660 estudiantes, de los cuales, el 75.4% corresponde a pregrado, 24.2% a especializaciones y maestrías y el 0.4% de estudiantes de Doctorado (En la Tabla 10 se presentan la totalidad de los programas de la Escuela de Administración y las ciudades donde se ofrecen). En términos financieros, esta Escuela ha tenido una importancia significativa, representando el 37.2% de los ingresos directos de toda la UE. De este porcentaje, el 64.3% corresponde a ingresos por matrículas en pregrado, el 26.3% a ingresos de posgrado, 7% a cursos de Educación Continua (CEC-educación no formal) y el 1.3% a ingresos por consultoría (ver Tabla 11 para detalle de ingresos de la UE y gráfica 1 con el detalle de la EA).

Los centros de servicios compartidos (CSC) en el contexto universitario

Con la propuesta de Camilo, Mario y su equipo de trabajo empezaron a hacerse preguntas como: ¿Qué es un centro de servicios compartidos? ¿Cuál es el propósito de un centro de servicios compartidos? ¿Cómo funciona un CSC? ¿Qué tipo de organizaciones tienen centro de servicios compartidos? Para poder estas preguntas, el equipo realizó una revisión de literatura y referenciación con diferentes organizaciones, lo que les permitió responder a sus interrogantes. Por ejemplo, Mario encontró llamativa la definición de centro de servicios compartidos de [Bergeron \(2003\)](#) donde afirma que.

los servicios compartidos son una estrategia de colaboración en la que un subconjunto de las funciones empresariales existentes se concentra en una nueva unidad de negocio semiautónoma, que cuenta con una estructura de gestión diseñada para promover la eficiencia, la generación de valor, el ahorro de costes y un mejor servicio para los clientes internos de la empresa matriz ([Janssen et al., 2009](#)).

Este equipo también identificó que la implementación de centros de servicios compartidos tenía varias finalidades: ahorro de costos, mejorar la prestación de servicios y procesos transaccionales, estandarización y automatización de procesos, aumentar la satisfacción de los clientes, evitar duplicidad de procesos y ofrecer servicios especializados. Al centrar la atención en los centros de servicios compartidos, fue posible reconocer que las instituciones de educación superior tienen la necesidad de implementar diferentes formas de gestión; dichas necesidades están dadas principalmente por las diversas demandas del mercado, búsqueda de eficacia y eficiencia en los procesos, alta competencia, preocupación por el presupuesto, entre otros. También se evidencian elementos que influyen en la aceptación o resistencia a la implementación de los centros de servicios compartidos en las instituciones de educación superior, siendo algunos de ellos la comunicación, sentido de pertenencia, incertidumbre, etc. El equipo conformado por Mario, logró identificar qué otras universidades en el mundo, hasta el 2016, también tenían centros de servicios compartidos (ver Tabla 4).

Tabla 4 Universidades que tienen centros de servicios compartidos

<i>Universidad</i>	<i>País</i>	<i>Áreas</i>
Universidad de los Andes	Colombia	Servicios administrativos, financieros y de talento humano
Georgia Regents University	Estados Unidos	Servicios administrativos, Instalaciones, Recursos Humanos, TI, Comunicaciones y Marketing, Auditoría, Cumplimiento y Gestión de Riesgos y Efectividad Institucional
Sistema Universitario de Georgia	Estados Unidos	Nómina, Beneficios, Atención al cliente
Berkeley University of California	Estados Unidos	Servicios financieros y empresariales, Recursos Humanos y apoyo al personal académico, Informática y administración de investigación
Johns Hopkins	Estados Unidos	Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Activos fijos, Recursos Humanos/Nómina, Interentidad, Proyectos patrocinados, Cadena de suministro
UC Davis	Estados Unidos	Recursos Humanos, Nómina, Compras y Cuentas por Pagar
University of Michigan	Estados Unidos	Pagos, Recursos Humanos, Viajes y Gastos, Servicios de Contabilidad, Facturación y Cobros, Registros e Informes de proveedores
Yale University	Estados Unidos	Cuentas por Pagar, Administración de Gastos, Para Proveedores, Nómina, Cumplimiento y planificación tributaria, Auditoría Universitaria y Aseguramiento de la Calidad
Harvard University	Estados Unidos	Finanzas, Contabilidad y Nómina, Recursos Humanos, Tecnología de la Información y Comunicaciones
University of Amsterdam	Países bajos	Centro de administración, Oficina de Relaciones de Desarrollo y Antiguos Alumnos, Oficina de Comunicaciones, Oficina de transferencia de tecnología, Servicios de instalaciones, Desarrollo inmobiliario, Servicios TIC, Servicios para estudiantes, Biblioteca de la Universidad.
Maastricht University	Países bajos	Servicios de Instalaciones, Finanzas, Centro de Servicios TIC, Centro de Servicios al Estudiante y Biblioteca Universitaria
Aalto University	Finlandia	Gestión Financiera y Recursos Humanos
Utrecht University	Países bajos	Sistemas de Información (IT) y Comunicación, Recursos Humanos y Gestión Académica

Fuente: Elaboración propia

Mario en la revisión de literatura y referenciación que realizó con su equipo de trabajo, pudo reconocer que los CSC eran comunes en el contexto universitario, más no había textos que presentaran el caso particular de una escuela de administración.

El diseño de una nueva área Para la EA: el centro de servicios compartidos

El equipo estructurador del CSC quedó liderado por Mario quien invitó a Camilo no solo por haber tenido la idea, sino por conocer del tema desde la perspectiva del área académica

de la gestión humana. A este equipo se invitó a participar a Carolina quien se desempeñaba como asistente del pregrado de Administración de Negocios, que al ser el más antiguo y numeroso de la Universidad, le permitió aprender de todos los procesos académicos y administrativos que son críticos al administrar un programa de pregrado. Además, Carolina estaba estudiando la maestría en Desarrollo Humano y se interesó por el tema para hacer su trabajo de grado. Una vez conformado este equipo, Carolina y Camilo empezaron a revisar literatura académica sobre los CSC. Carmenza, quien se desempeñaba como asistente de posgrados en mercadeo, también se unió al equipo con el propósito de aportar su conocimiento específico en procesos de nivel de posgrado, además de su experiencia como analista administrativa en la sede Bogotá.

Qué centralizar y qué no centralizar: esa es la cuestión

La experiencia de implementación de un centro de servicios compartidos en una universidad de Portugal mostraba que el proceso de implementación debía tener las siguientes fases: evaluación de oportunidades, diseño del CSC, implementación del CSC y optimización de los servicios compartidos ([Fernandes-Barbosa, 2016](#)). Sin embargo, Camilo, Carolina y Carmenza propusieron cuatro etapas para el diseño del CSC en la Escuela de Administración de la UE:

1. Referenciación y documentación;
2. Identificación de procesos a centralizar;
3. Definición de roles del equipo de trabajo; y
4. Proyección de recursos necesarios para la puesta en marcha.

La primera etapa, como se comentó en la sección anterior, consistió en la revisión de material bibliográfico y la referenciación con empresas aliadas de la UE.

Fase 1. En búsqueda de formas de centralización: la referenciación y la documentación

En el mes de febrero del 2016, cuando Camilo, Carolina y Carmenza se reunieron con Mario para oficializar el equipo estructurador y dar inicio al proyecto de diseño de un Centro de Servicios Compartidos para la Escuela de Administración, se dieron cuenta de la magnitud del reto. En la revisión de literatura habían encontrado que los servicios compartidos son definidos como una estrategia de colaboración en la que un subconjunto de las funciones empresariales existentes se concentra en una nueva unidad semiautónoma, que cuenta con una gestión diseñada para promover la eficiencia, la generación de valor, el ahorro de costos y un mejor servicio para los clientes internos de la empresa matriz ([Rudzioniene and Sakalauskiene, 2014](#)).

“Si bien he leído que los CSC se crean pensando en objetivos de ahorro en costos y de eficiencias, a mí me motivan otros factores como mejorar el nivel de servicio a los estudiantes y otro tema relacionado con los apoyos administrativos a los coordinadores de programa donde hay una distribución no homogénea del recurso de apoyo administrativo para los coordinadores, dado que los criterios de asignación de personal administrativo están dados por el número de estudiantes matriculados en los programas. Entonces, desde esa perspectiva, existen unos programas (muy pocos la verdad) con muy buen apoyo administrativo, porque tienen más de 300 estudiantes; y otros (la gran mayoría) sin apoyo administrativo que tienen entre 50 y 100 estudiantes; igualmente todos requieren del rol de coordinador de programa”. Esto dijo Mario al equipo estructurador en una de sus reuniones, recordó Carmenza al leer la definición sobre Centros de Servicios ([Carolina, 2018](#)).

Camilo, Carolina y Carmenza sabían que en ningún momento Mario les habló de ser más eficientes o de disminuir los costos, sino más bien de una distribución homogénea del personal de apoyo administrativo entre los distintos programas de posgrado, así como la creación de hábitos de registro sistemático y centralizado de la información que se requiere en los diferentes estamentos de la Escuela, y de ofrecer un servicio de alto nivel a los diferentes públicos que interactuaban con los programas de pregrado y posgrado. Frente a las dudas que surgieron de ese primer momento, el equipo estructurador decidió referenciar las mejores prácticas de CSC en empresas con amplia experiencia en el tema de la ciudad de Medellín. Es así como se entrevistaron con directivos de multilatinas del sector de alimentos, construcción y comercio al por menor. Las lecciones aprendidas de esta referenciación, no solo les permitió reconocer la preponderancia de los acuerdos de nivel de servicio y de la tecnología al momento de implementar un CSC, sino también contrastar con lo estudiado en la literatura para pensar cómo adaptar esta nueva unidad en un entorno académico. Inclusive, Carolina encontró que tal como plantean [Squilla et al. \(2017\)](#), los servicios compartidos también permiten redefinir el modelo organizacional para aprovechar oportunidades de transformación de los procesos y mejoramiento de las tecnologías y, por tanto, no es posible encontrar un centro de servicios compartido ideal que sirva a todas las organizaciones y a todos los propósitos.

La preocupación de Camilo, Carolina y Carmenza se centraba en la reacción que tendrían las distintas personas que se verían afectadas y/o beneficiadas con la implementación de esta unidad puesto que la mayoría de los departamentos académicos en las universidades tienen sus propias unidades que les prestan sus servicios administrativos, en otras palabras, especialmente las universidades más clásicas tienen una alta descentralización de sus servicios ([Mano and Fonseca, 2010](#)). Sabiendo esto, Carmenza se preguntaba: ¿y cómo empezamos? ¿Qué le vamos a presentar a Mario nuestro Decano? A lo que Carolina respondió:

“Sabemos que existe la necesidad de unificar procesos para optimizarlos y ser más eficientes. Así que podemos empezar por identificar procesos similares en los diferentes programas, pues hasta el momento cada coordinador le imprime su lógica, y sabemos de la alta rotación de coordinadores, pero también sabemos que nosotras como asistentes nos hemos compartido buenas prácticas” ([Mario, 2018](#)). Camilo estaba de acuerdo con la propuesta de Carolina, pero le preocupaba saber qué procesos centralizar y cuáles dejar a cargo de los coordinadores.

Aunque Carolina se sentía tranquila al ver a todos los públicos muy involucrados, y creía que habían recibido muy bien la idea de esta nueva unidad porque prometía la optimización de procesos, Juan Manuel estaba muy preocupado porque sabía que se le iban a llevar a Sandra, su mano derecha, a quien tenía sentada justo en frente de su oficina y con quien podía contar no solo para que lo apoyara en temas relacionados con su programa de posgrado sino también con otras solicitudes que le hiciera la Universidad. Igual se sentía José Camilo, le preocupaba que la “tal optimización” hiciera que se perdiera el cuidado detallado que él y Carmenza habían logrado en la administración del programa. Carolina, en comentarios informales, había escuchado que existía preocupación por la estandarización de los programas pues eso atentaría no solo contra la identidad misma de cada uno de ellos sino también contra la libertad de cátedra. Para el equipo estructurador esta no era una nueva noticia, puesto que en la literatura revisada hacían énfasis en la dificultad que tenían las personas frente a la pérdida de poder y de control cuando se centralizan algunos servicios ([Marciniak, 2015](#)). Sin embargo, Camilo seguía preocupado por encontrar el justo medio entre compartir el personal de apoyo que tenía su programa con aquellos que no lo tenían, pero mantener el nivel de servicio al que estaban acostumbrados estudiantes y profesores. Al compartir esta inquietud con el equipo estructurador y con Mario, su Decano, volvieron las preguntas recurrentes: ¿qué centralizamos y qué no centralizamos? ¿cómo saber cuáles procesos cumplen la

característica de transaccionales en un contexto académico? (Mario, 2018; Carolina, 2018; CSC, 2017; Carmenza, 2018)

En paralelo a este diseño, Mario, como Decano, decidió designar a una de las asistentes de los posgrados en gerencia de proyectos, Fernanda, para que se encargara de la toma de actas y documentación de los grupos primarios de la EA y de los Consejos de Escuela, con el fin de contar con información pertinente para futuras ocasiones y no repetir discusiones que ya se habían dado en estos estamentos. El apoyo de Fernanda en estas reuniones se constituyó como la prueba piloto de lo que sería compartir recursos en la EA. (Mario, 2018)

Fase 2. Definición de los procesos a centralizar

Para la segunda fase, la experiencia de los tres integrantes del equipo estructurador fue determinante pues debían definirse los procesos a centralizar teniendo en cuenta a los jefes de departamento y coordinadores de programa. La opinión de jefes y coordinadores era importante para considerar las diferentes necesidades que se tenían en la Escuela, asimismo para hacer ajustes en la operación de los programas según la experiencia y expectativa de cada uno. En este proceso también participó el staff de apoyo de la Escuela (asistentes, analistas, auxiliares), quienes con su experiencia aportaron a la identificación de apoyos que requerían los coordinadores; asimismo, las áreas de desarrollo humano, admisiones y registro, mercadeo institucional y la dirección administrativa y financiera, dieron insumos para esta fase. Este proyecto de Escuela requirió articular e involucrar no solo los jefes y coordinadores sino otras dependencias de la Institución como las mencionadas.

Durante esta definición de procesos, se escucharon las voces de distintos involucrados a través de entrevistas y talleres. De estas reflexiones se concluyó que en la gestión de los programas se estaban teniendo reprocesos, duplicidad de esfuerzos y en general aspectos de mejora no solo en lo que se hacía en la Escuela sino en lo que se hacía de las diferentes áreas, lo cual fue fundamental para empezar a darle forma a un posible CSC dentro de la Escuela. Esto se lo mencionó el equipo estructurador al Decano en una reunión de seguimiento, lo cual para él no fue una novedad, él ya lo había percibido y se lo había mencionado a ellos cuando les explicaba las razones que lo motivaban a pensar en un CSC para la Escuela:

Camilo, Carolina y Carmenza una de las razones que me llevan a pensar en el CSC como opción para la Escuela es que he observado redundancias en términos de procesos que se hacen al interior de los departamentos académicos [...] como en el proceso de atención al estudiante, el proceso de acompañamiento al trabajo de grado, el de información y seguimiento a la de gestión académica, entonces, en el propósito de tener una sola escuela de cara a los estudiantes, pues evidentemente es una situación que debe intervenir, además me preocupa que varios coordinadores académicos de programas están enfrascados en la en la operatividad cotidiana que nos les permite pensar de manera estratégica su programa, su continuidad, su evolución y su transformación; yo necesito que se enfoquen en esto último para poder hacerle frente a los retos que nos depara el futuro en el sector de educación superior (Mario, 2018).

Carolina, en su análisis de los talleres con los coordinadores, de inmediato le dijo a Mario: “Decano, pero tampoco todo fue malo, en estos espacios también evidenciamos que existen muy buenas prácticas de gestión de algunos coordinadores, sobre todo de aquellos que cuentan con personal administrativo de apoyo las cuales podrían replicarse para todos los programas”. Mario pensativo le contestó: “Adelante entonces, creo que los hallazgos nos están mostrando el camino que debemos seguir. Esta iniciativa le traerá buenos resultados a la Escuela” (Fernandes-Barbosa, 2016).

El equipo también le comentó que de manera particular salieron a la luz actividades que no estaban siendo cubiertas por ningún área de la Institución y que por tanto estaban

asumiendo los coordinadores de posgrado o estaban quedando sin ejecutarse, lo cual no tenía sentido pues les estaba demandado mucho tiempo en la operatividad, impidiéndoles dedicarse a la planeación estratégica de los programas y a la gestión de la calidad académica de los mismos. Aspectos que reforzaban la idea que tenía Mario sobre las mejoras que debían hacerse lo antes posible.

Para sintetizar los requerimientos realizados por los coordinadores, el equipo construyó una lista de necesidades y apoyos requeridos con base en las reuniones realizadas (ver tabla 5)

“Equipo, ya vamos terminando 2017, aún no hemos tomado una decisión y debo tenerlo en cuenta para el presupuesto del próximo año. Me parece muy buena síntesis la que me presentan, pero entonces ¿qué procesos centralizamos?” (Mario, 2018). Mario, de manera muy contundente, le preguntó a Camilo, Carolina y Carmenza, quienes respondieron que la decisión podría tomarse en una próxima reunión con más calma, y teniendo en cuenta los requerimientos de tecnología, presupuesto y de equipo de trabajo.

Fase 3. Definición de roles del equipo de trabajo

Carmenza inquieta por qué centralizar y cómo hacerlo, se le ocurrió proponerle a Camilo y a Carolina que el CSC debía tener tres pilares: los procesos (cualquiera que fuera escogido), la tecnología y, sobre todo, las personas. Estas tres variables fundamentales las había aprendido Carmenza en el curso de Estrategia del MBA. Para ella, era el equipo de trabajo del nuevo CSC, lo más importante, pues de ellos dependería el éxito en la homologación y estandarización de los procesos. Para lograrlo, debían buscar la articulación con los coordinadores y otras dependencias de la Institución. Pensando en estas premisas, a Carmenza se le ocurrió empezar a ilustrar lo que para ella podría ser el CSC: un área articuladora entre lo académico y lo administrativo, lógicas coexistentes y diferentes en la Universidad (ver Figura 2).

Era evidente que todo el personal de apoyo a los programas de posgrado que existían en la EA, haría parte de la nueva unidad, aunque no estaba claro quién estaría a cargo de qué procesos. Para poder hacer el análisis, Constanza construyó la Tabla 6 donde identificó las personas por su perfil y experiencia, como la que se muestra a continuación:

Para Carmenza, tener este análisis de los perfiles, les permitiría tener claridad sobre qué persona debía dedicarse a qué procesos, por lo menos les facilitaría la toma de decisiones al respecto. Pero, ¿quién debía hacer qué? ¿cómo hacer la elección de personas por proceso? Carmenza solo tenía la certeza de que contaban con 10 personas para crear esta unidad, esto podría significar que no todos lideraran un proceso y que probablemente una persona haría parte de varios procesos (2 o 3 al menos), aunque esto dependía de los procesos seleccionados como aquellos a centralizar en el CSC de la EA (Carmenza, 2018). Adicionalmente, Carmenza y Carolina indagaron, con el área de Gestión Humana de la UE, los costos que se tenían en ese momento por concepto de staff de apoyo de los programas en la EA. (Tabla 7)

Esta información les permitía visualizar que entre el 44% de los programas se pagaban 166.714 (USD) por el staff administrativo, es decir, solo 10 de los 23 programas estaban recibiendo apoyo a la gestión de sus coordinadores y los centros de costos de sus programas tenían cargados estos costos por salarios. De primera mano, crear un CSC se veía como una decisión eficiente y atractiva, pues con el mismo equipo de trabajo pasarían a cubrirse la totalidad de programas, haciendo la relación beneficio-costos más interesante aún, en otras palabras, con el mismo dinero invertido en salarios se lograría un cubrimiento mayor. Este hallazgo definitivamente le iba a interesar mucho a Mario. Sin embargo, Carmenza pensaba en ¿quién debería liderar qué proceso? ¿una sola persona podría liderar varios procesos? ¿cómo deberían conformarse los equipos de trabajo para cada

Tabla 5 Clasificación de necesidades administrativas realizada por el equipo estructurador

<i>Necesidades identificadas – apoyos requeridos</i>	<i>Clasificación dada por equipo estructurador</i>
Trámites administrativos para bienvenida de profesores internacionales, solicitud de documentos	Apoyo a profesores
Construcción de agendas para desarrollo de actividades con profesores visitantes	
Trabajo en conjunto con secretarías de departamentos para solicitud de hospedaje, tramites aéreos y de pagos	
Solicitudes de carta PIP6 para ingreso al país de docentes internacionales	
Informe con el reporte de llegada de docentes extranjeros a la Secretaría General	
Gestión de notas y reportes manuales de notas a través de formatos. Reporte de nota de exámenes opcionales. Apoyo a profesores de cátedra en aplicativos de la Universidad (Sirena, Interactiva, etc.)	Apoyo a profesores
Construcción y actualización de base de datos de profesores de la Escuela	
Comunicación con profesores de actividades con la Universidad	
Gestión de recursos para docentes internacionales con ICETEX	
Definición de perfiles para profesores de los posgrados	Gestión académica del programa
Selección de profesores y temáticas para conferencias y eventos de cada posgrado	
Selección de profesores internacionales para asignaturas de posgrado	
Gestión de convenios con Secretaría General (montaje de información en plataforma, consecución de firmas, digitalización)	Apoyo a profesores
Proporcionar información personal, correo electrónico o telefónica, a los aspirantes y estudiantes de programas de la Escuela de Administración como: fechas de inscripción, matrícula, calendarios, presentación de exámenes, entrevistas, documentos que deben presentar ante Admisiones y Registro y las respectivas coordinaciones. Fechas límite	Asesoría e ingreso de estudiantes
Recibo de documentos específicos para cada programa	
Envío de análisis de homologación a los aspirantes de cada posgrado., con base en tablas de homologación estipuladas por el coordinador del programa	
Acompañamiento en la homologación de materias que realizan en Ayre[1] los coordinadores de programa	
Acompañamiento en asignación de horario para estudiantes nuevos y metro de cada programa., en el sistema	
Apoyo en solicitud de cambios de grupo de estudiantes, con autorización del coordinador respectivo	
Definición de tablas de equivalencia (asignaturas que pueden homologarse) entre programas	Gestión académica del programa
Definición de créditos académicos y de duración de las asignaturas de cada programa	
Definición de horas de dedicación de estudio por materia por parte de los estudiantes	
Logística de diferentes eventos que tenga la Escuela de Administración	Comunicaciones y eventos
Solicitud de material digital para difusión de eventos	
Apoyo en evento de reconocimiento de estudiantes destacados en pregrado cada semestre	
Apoyo en divulgación de información por el CRM	
Actualización de las páginas web de los diferentes posgrados según solicitudes de los coordinadores	
Solicitud a prensa para elaboración de notas o titulares de los diferentes eventos a	
Solicitud de cotizaciones a los proveedores para eventos según la actividad a realizar y el presupuesto asignado	
Solicitud de material publicitario (plegables) actualizados de los programas cuando se requiera y envío a las sedes que soliciten material	
Solicitud de videos promocionales de la planta docente de algunos programas teniendo en cuenta que este aspecto soporta la toma de decisiones de algunos interesados en el programa para difusión en diferentes medios	
Formulación, evaluación y gestión de proyectos académicos	Gestión de proyectos
Formulación, evaluación y gestión de proyectos de investigación	
Formulación, evaluación y gestión de proyectos de consultoría	Gestión de la información

(continued)

Tabla 5

Necesidades identificadas – apoyos requeridos

Clasificación dada por equipo estructurador

<p>Citación a los comités de maestrías, doctorado y Consejos de Escuela y elaboración de actas de dichos comités</p> <p>Elaboración de los informes de gestión anuales de la Escuela, los informes de cumplimiento de objetivos de los planes de desarrollo institucional e informes para procesos de acreditación institucional</p> <p>Promoción de pasantías internacionales de corta duración para los programas de la Escuela</p> <p>Realización de charlas informativas de inscripción de destinos según el programa de movilidad</p> <p>Inscripción de estudiantes a pasantías internacionales y comunicación de tramites de viaje. Gestión de información y comunicación con Universidades anfitrionas</p> <p>Actividades operativas de viajes (recopilación de información de estudiantes)</p> <p>Envío de listados a Universidades anfitrionas para confirmación de participantes</p> <p>Gestión de pago por pasantías a Universidades anfitrionas (fee académico)</p> <p>Construcción de agenda para estudiantes visitantes</p> <p>Elaboración de informe de movilidad entrante y saliente de estudiantes ante la Oficina de Relaciones Internacionales</p>	<p>Movilidad de Corta Duración</p>
<p>Elaboración de proyección presupuestal de acuerdo con lineamientos de Costos y Presupuestos y el coordinador de cada programa</p> <p>Ingreso de proyección de presupuesto en el sistema</p> <p>Gestión de traslados presupuestales</p> <p>Revisión de ejecución presupuestal por período y saneamiento de cuentas</p> <p>Desarrollo de procedimientos administrativos para la gestión de programas</p> <p>Diseño de experiencia del estudiante en su país por la universidad</p> <p>Acompañamiento en proceso de autoevaluación para procesos de registro calificado y acreditaciones nacionales e internacionales</p> <p>Recolección de datos para envío a ránquines nacionales e internacionales</p> <p>Acompañamiento en elaboración de documentos para procesos de acreditación nacional e internacional</p>	<p>Gestión presupuestal</p> <p>Gestión de la calidad</p>
<p>Planeación y diseño de la inducción de los estudiantes nuevos de posgrado y profesores nuevos de la escuela tanto de cátedra como de tiempo completo</p> <p>Envío de invitación a la inducción a los admitidos de cada programa</p> <p>Coordinación de los aspectos logísticos de la inducción</p> <p>Evaluación de la inducción de estudiantes nuevos de posgrado</p>	<p>Inducciones</p>
<p>Asignación de aulas de clase en el sistema para cada posgrado y sus grupos</p> <p>Apoyo en reservas de espacios</p> <p>Solicitud de materiales para clases, registro de asistencia a clase, confirmación de clases</p> <p>Apoyo con monitores logísticos para las clases</p> <p>Solicitud y apoyo de telepresencia para clases de posgrado</p>	<p>Logística de clases</p>
<p>Diseño de plantilla de programación en Excel con sugerencia de docentes de acuerdo con datos históricos, grupos a ofrecer, materias, horarios</p> <p>Ingreso de programación en el sistema de acuerdo con el calendario de Admisiones y Registro</p> <p>Diligenciar y enviar formatos de cambio de docentes, fechas, horarios a Admisiones</p> <p>Ingreso de actualización micro curricular por materia</p> <p>Envío de cartas de nombramiento a cada docente, una vez son confirmados por los coordinadores de programa</p> <p>Creación de materias y planes de estudios en el sistema, en conjunto con Admisiones y Registro</p>	<p>Programación académica</p>
<p>Co-elaboración de los registros calificados para creación, extensión y renovación de programas</p> <p>Acompañamiento a los comités de diseño del programa con asesoría en los lineamientos institucionales y del Ministerio de Educación Nacional para tal fin</p> <p>Coordinar con Mercadeo Institucional, Costos y Presupuestos, Secretaría General, entre otras instancias de la Universidad para generar espacios de toma de decisiones y consecución de la información necesaria para la co-elaboración, con el coordinador del programa, del Registro Calificado</p>	<p>Registro calificado</p>

(continued)

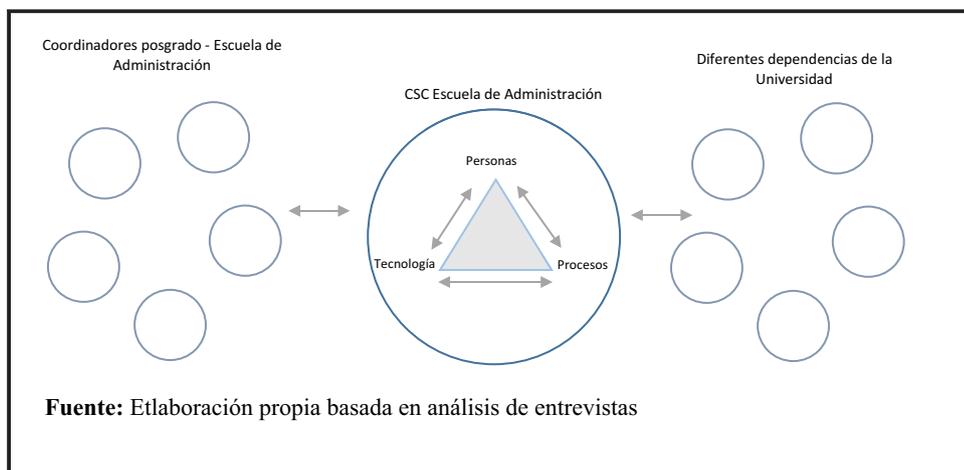
Tabla 5*Necesidades identificadas – apoyos requeridos**Clasificación dada por equipo estructurador*

Acompañamiento y seguimiento de candidatos para representación estudiantil y profesoral, esto en conjunto con el Comité Electoral de la Universidad
 Envío de información sobre tiempos de trabajos de grado, prórrogas
 Apoyo al comité de cada maestría/doctorado en las aprobaciones de propuestas y trabajos de grado y/o tesis, así como en las reuniones relacionadas con este tema
 Reportes manuales de nota final de trabajo de grado y/o tesis
 Apoyo con pagos de jurados, directores y lectores de trabajos de grado y/o tesis
 Proporcionar información sobre proceso de trabajo de grado de cada programa y correctores de estilo
 Recibir, tramitar y citar a presentación ideas de trabajos de grado. Recibir, tramitar y citar a sustentación trabajos de grado
 Apoyo en la logística para la socialización y sustentación de los trabajos de grado de cada programa
 Elaborar y enviar reporte de nota de trabajos de grado
 Proporcionar información y verificar pagos de asesorías tanto temáticas como metodológicas, pago de directores y jurados de trabajos de grado. Nombramiento de asesores temáticos

Representación estudiantil y profesoral

Trabajos de grado

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Esquema de articulación del centro de servicios con la escuela de administración y otras dependencias de la Institución

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de entrevistas

proceso? (Carmenza, 2018). Probablemente, estas inquietudes podría resolverlas con Carolina, Camilo y Mario en una próxima reunión.

Fase 4. Proyección de recursos necesarios Para la puesta en marcha

“Decano, es fundamental que el equipo de trabajo comparta un mismo espacio físico, oficinas, para trabajar en conjunto, de lo contrario será muy difícil que las personas se adapten a la nueva forma de trabajo; inclusive, los coordinadores seguirán operando de la misma manera con el equipo administrativo, lo cual no es recomendable si decidimos implementar el CSC. Será muy pertinente que desde el área de Infraestructura nos asesoren al respecto” (Camilo, 2018).

Además de saber quién desempeñaría qué rol, Camilo le insistía a Mario con el tema del espacio físico para esta nueva unidad dentro de la EA, pues en las empresas donde

Tabla 6 Perfil y experiencia de colaboradores

<i>Colaborador (a)</i>	<i>Perfil Profesional</i>	<i>Experiencia</i>
Carolina Gómez	Administradora de Empresas, Magíster en Gestión Humana	Asesoría de estudiantes, logística de clases
Mariana Mendez	Administradora de Empresas, Magíster en Gestión Humana	Virtualización de programas, programación académica, logística de clases
Carmenza Domínguez	Profesional en Comercio Exterior, Magíster en Administración (MBA)	Contratación laboral, trabajos de grado
Camila Hurtado	Negociadora Internacional, Magíster en Negocios Internacionales	Gestión y apoyo de profesores, asesoría de estudiantes.
Sandra Cortés	Administradora de Negocios, Magíster en Gerencia de Proyectos	Programación académica, gestión de proyectos, gestión de presupuestos.
Nancy Echavarría	Diseñadora Gráfica, Especialista en Mercadeo	Diseño de piezas publicitarias, pasantías internacionales de estudiantes, protocolo de eventos.
Teresa Hoyos	Profesional en Mercadeo	Protocolo de eventos, asesoría de estudiantes, inducción de profesores y estudiantes
Manuela Zapata	Profesional en Mercadeo	Logística de clases, programación académica.
Fernanda Lasso	Administradora de Empresas	Registros calificados, acreditaciones nacionales e internacionales, procesos de autoevaluación.
Rubí Fernández	Administradora de Empresas	Gestión y apoyo de profesores, logística de clases, gestión de presupuestos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Cargo y dedicación del personal de apoyo de la EA

<i>Cargo</i>	<i>Dedicación</i>	<i>Salario mensual (USD)</i>
Profesional II	Tiempo completo	1.125
Profesional III	Tiempo completo	1.125
Auxiliar I	Tiempo completo	431
Profesional II	Tiempo completo	946
Profesional II	Tiempo completo	946
Profesional II	Tiempo completo	946
Profesional I	Tiempo completo	774
Profesional I	Tiempo completo	946
Auxiliar administrativo III	Tiempo completo	664
Profesional II	Tiempo completo	946

Fuente: Dirección de Desarrollo Humano Universidad Empresarial

hicieron la referenciación, les habían insistido que un factor clave de éxito era tener todo el personal del CSC concentrado en un mismo lugar. La sola idea de mover al personal de apoyo profundizó la preocupación de los coordinadores de programas acostumbrados a tener cerca a sus asistentes o analistas. Ante las recomendaciones de Camilo, Mario se reunió con el Jefe de Infraestructura de la Universidad, para revisar qué se podría hacer para tener al equipo en un mismo lugar. De esta reunión surgieron varias ideas de intervención estructural en el edificio donde estaban las aulas y oficinas de los profesores de la Escuela. En términos generales, le indicó al Decano que la remodelación de espacios en oficinas administrativas para el CSC tendría un costo de 57.352 (USD); la dotación de oficinas por concepto de mobiliario alrededor de 16.470 (USD) la compra y actualización de equipos de cómputos, redes telefónicas e impresoras, por un monto de 10.294 (USD).

Adicionalmente, Carolina sugirió la compra de un software que permitiera hacer trazabilidad a los procesos y sistematizará la información que se empezaría a manejar. Este software es requerido para ofrecer un buen apoyo administrativo a un número creciente de programas que implica también ampliación de la atención a estudiantes, profesores y coordinadores de la EA. Según el Director de Informática, esto tendría una

inversión de 102.941 (USD), con un tiempo de implementación de la herramienta entre 8 a 24 meses, dependiendo de la madurez en la documentación de los procesos que se tuvieran. Aunque el sistema parecía interesante, era preocupante el tiempo de implementación de la herramienta pues demoraría la puesta en marcha del CSC (Carolina, 2018). Además de definir los procesos para esta unidad, se sumaba una nueva preocupación, contar con recursos para el sistema de información y estar seguros que los procesos estarían bien documentados, de lo contrario se tendrían que invertir en 36.764 (USD) en un consultor que realizara esta documentación y diagramación de procesos.

Frente a las distintas perspectivas y retos que había identificado el equipo estructurador, Mario se preguntaba: ¿cuáles procesos deben ser centralizados? ¿cuáles no? ¿cuáles son los criterios para tomar esas decisiones? (Mario, 2018).

Keywords:
Estrategia corporativa,
Estrategia,
Control gerencial/supervision;
Estrategia,
Centro de servicios compartidos,
Centralización,
Toma de decisiones

Note

1. Ayre: sistema de Admisiones y Registro para la gestión de información del estudiante

Referencias citadas en el caso

- Bergeron, B. (2003), *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons, NJ.
- Camilo (2018), "Interviewee", Entrevista sobre diseño CSC, [Entrevista], 24 Octubre.
- Carmenza (2018), "Interviewee", Entrevista sobre diseño CSC, [Entrevista], 27 Septiembre.
- Carolina (2018), "Interviewee", Entrevista sobre diseño CSC, [Entrevista]n 22 Octubre.
- Csc, E.E. (2017), "Interviewee", Observación de reunion, 23 Octubre.
- Fernandes-Barbosa, A.-R. (2016), "Implementation of a shared service center in a university – a case study", [En línea], available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/ff58/cf03686e206b6f97c678f194866aea577ee7.pdf> (Último acceso: 20 Septiembre 2018).
- Janssen, M., Joha, A. and Zuurmond, A. (2009), "Simulation and animation for adopting shared services: evaluating and comparing alternative arrangements", *Government Information Quarterly*, Vol. 26 No. 1, pp. 15-24.
- López-Diez, J.C. and He, G D. (2010), *Universidad EAFIT 50 Años 1960-2010*, Primera edición ed., Fondo editorial Universidad EAFIT, Medellín
- Mano, M. and Fonseca, C.D.A.T.F.D. (2010), "The shared service center: a new possibility for high education institutions", *XIV Encuentro AECA*, pp. 1-17.
- Marciniak, R. (2015), "International experiences about shared services solution in the higher education sector. Balance and challenges", *IX International Scientific Conference*, pp. 85-89.
- Mario (2018), "Interviewee", Entrevista sobre diseño CSC. [Entrevista]. 22 Agosto
- Rudzioniene, R. and Sakalauskiene, K. (2014), "Shared service center factors and return on investment", *Jungtinių Paslaugų Centro Veiksniai Bei Grąža*, Vol. 83 No. 1, pp. 55-55.
- Squilla, B. Lee, J. and Steil, A. (2017), "Research shared services: a case study in implementation", [En línea]. available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152284.pdf> (Último acceso: Septiembre 2018).

Exhibit 1

Tabla E1 Áreas académicas por departamento	
<i>Departamento</i>	<i>Área académica</i>
Contaduría	Contable Costos Impuestos
Mercadeo	Riesgo, control y aseguramiento Análisis cualitativo del consumidor Análisis del consumidor Distribución Estrategia y plan de mercadeo Fundamentos de mercadeo Innovación y diseño de producto Internacionalización de la empresa Marca y comunicaciones de mercadeo Mercadeo cuantitativo Mercadeo cultural Mercadeo de la moda Mercadeo digital Mercadeo y diseño de servicios Metodología de investigación Precios Ventas
Negocios internacionales	Comercio exterior Internacionalización de la empresa Negociación internacional Relaciones internacionales Gestión intercultural
Organización y gerencia	Administración internacional Análisis de datos Empresarismo Estrategia Ética Fundamentos de administración Gestión humana Historia empresarial Operaciones Organizaciones Pensamiento Principios de dirección Procesos Proyectos Seminario síntesis

Fuente: Escuela de Administración, 2018

Tabla E2 Criterios de cada categoría de docentes según AACSB

<i>Categoría</i>	<i>Requisitos</i>
IP	<p>Tener título de maestría</p> <p>Además, acreditar o certificar experiencia relevante en al menos una de las siguientes actividades en los últimos cinco años:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultoría en temas relacionados con la enseñanza que desempeña Experiencia profesional relacionada con la disciplina que enseña Emprendimiento y trabajo en empresa propia Práctica corporativa Participación en una junta directiva Ejercicio del rol de liderazgo en una entidad profesional, asociación, agremiación o similar Desempeño como empleado público Obtención de licencia o certificación en temas relacionados con la disciplina que enseña
SP	<p>Tener título de maestría</p> <p>Además, evidenciar tres contribuciones intelectuales en los últimos cinco años, de las cuales una debe ser en Peer- Reviewed publication:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ya sea Peer-reviewed journal (PRJ) de alcance nacional o internacional O libros o capítulos de libros publicados por el fondo editorial de universidad acreditada por organismo internacional, o nacional en su respectivo país y que goce de reconocimiento amplio en el seno de las comunidades o agremiaciones de las diferentes disciplinas en el país o en América Latina o que hubiese sido publicado por editorial comercial reconocida en su disciplina Una segunda publicación Peer- Reviewed, que cumpla las características antes mencionadas contará como dos publicaciones non-PRJ (other IC*)
SA	<p>Título académico:</p> <p>Tener un PhD, un ABD o un Terminal Degree</p> <p>Además, evidenciar cuatro contribuciones intelectuales en los últimos cinco años, de las cuales:</p> <p>Dos deben ser en Peer- Reviewed publication:</p> <p>Ya sea que las PRJ estén en las siguientes bases de datos: Pubindex, ISI, Scopus, Latindex, Scielo y Redalyc</p> <p>O libros o capítulos de libros publicados por los fondos editoriales de universidades acreditadas por organismos internacionales, o nacionales en sus respectivos países, que gocen de reconocimiento amplio en el seno de las comunidades o agremiaciones de las diferentes disciplinas en el país o en América Latina. O que fueron publicados por editoriales comerciales reconocidas en su disciplina</p> <p>Una tercera publicación Peer- Reviewed que cumpla las características antes mencionadas contará como dos publicaciones non-PRJ (other IC*)</p>
PA	<p>Tener, como mínimo, un PhD, un DBA o un Terminal Degree</p> <p>Publicación de un PRJ o dos non-PRJ (other IC*) en cinco años</p> <p>Además, acreditar o certificar experiencia relevante en al menos una de las siguientes actividades en los últimos cinco años:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultoría relevante en tiempo, en temas relacionados con la enseñanza que desempeña Experiencia profesional relacionada con la disciplina que enseña Emprendimiento y trabajo en empresa propia Práctica corporativa Participación en una junta directiva Ejercicio del rol de liderazgo en una entidad profesional, asociación, agremiación o similar Desempeño como empleado público Obtención de licencia o certificación en temas relacionados con la disciplina que enseña

Fuente: Elaboración propia

Tabla E3 Programas académicos según modalidad y ciudad donde se ofrecen

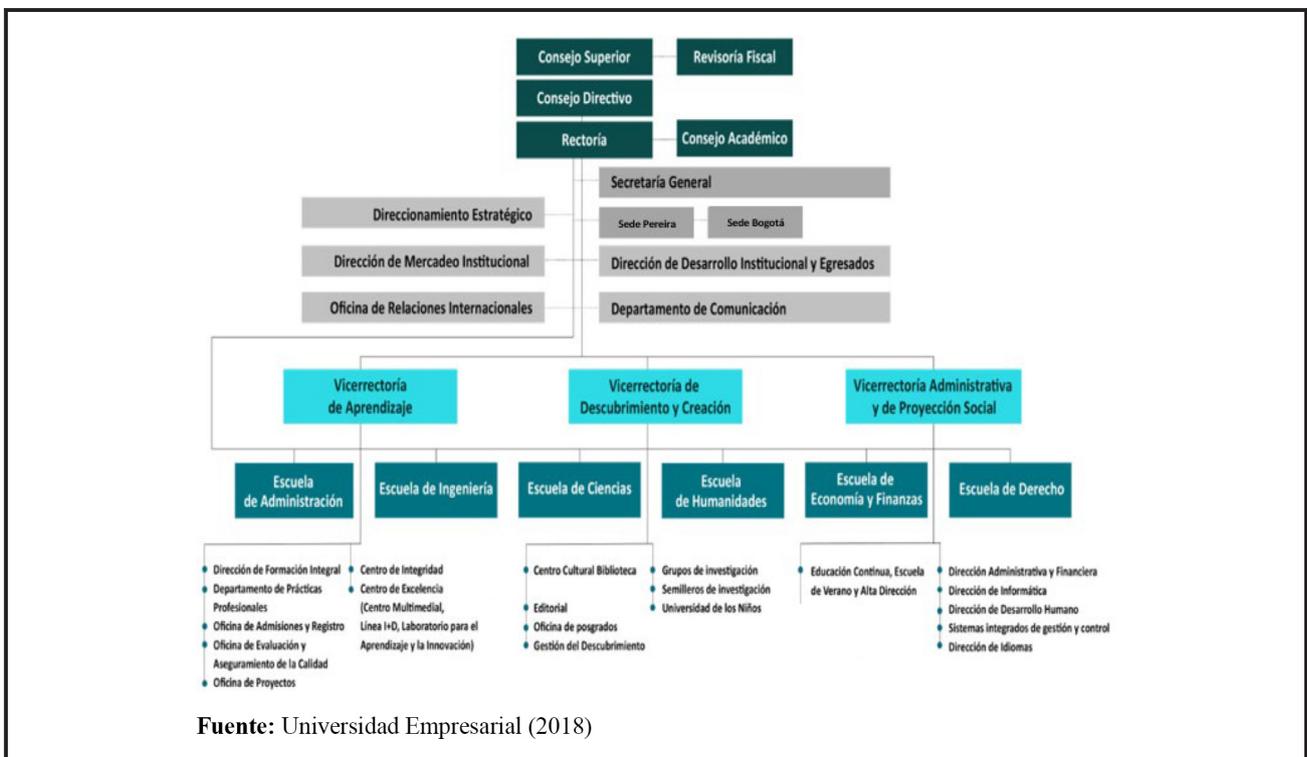
<i>Nombre</i>	<i>Modalidades en las que se ofrece el programa</i>	<i>Ciudades donde se ofrece</i>
Pregrado en Administración de Negocios	Presencial	Medellín
Pregrado en Negocios Internacionales	Presencial	Medellín
Pregrado en Mercadeo	Presencial	Medellín
Pregrado en Contaduría Pública	Presencial	Medellín
Doctorado en administración	Presencial	Medellín
Especialización en administración de riesgos y seguros	Presencial	Medellín
Especialización en control organizacional	Presencial y virtual	Medellín Quibdó
Especialización en gerencia de entidades de desarrollo social	Presencial y virtual	Llanogrande Medellín
Especialización en gerencia de instituciones de la salud	Presencial	Medellín
Especialización en gerencia de negocios internacionales	Presencial	Medellín Pereira
Especialización en gerencia de proyectos	Presencial	Llanogrande Medellín Pereira
Especialización en gerencia del desarrollo humano	Presencial y virtual	Medellín
Especialización en gestión tributaria internacional	Presencial	Medellín
Especialización en mercadeo	Presencial	Bogota Cali Medellín Pereira
Especialización en normas internacionales de información financiera NIIF - NIC	Presencial	Medellín Pereira
Maestría en administración (MBA)	<i>Blended</i>	Bogota Guatemala Medellín Pereira
Maestría en administración de riesgos	Presencial	Medellín
Maestría en ciencias de la administración	Presencial	Medellín
Maestría en desarrollo humano organizacional	Presencial y virtual	Medellín
Maestría en gerencia de la innovación y el conocimiento	Presencial	Medellín
Maestría en gerencia de proyectos	Presencial	Medellín Pereira
Maestría en mercadeo	Presencial	Medellín Pereira
Master of international business (MIB)	<i>Blended</i>	Medellín

Fuente: Elaboración propia

Tabla E4 Ingresos directos de la UE y la EA

Escuela	Ingresos directos (USD)	Participación en ingresos de la UE (%)
Escuela de Administración	28.436	37,2
Escuela de Economía y Finanzas	7.223	9,5
Escuela de Ingeniería	20.721	27,1
Escuela de Ciencias	7.714	10,1
Escuela de Derecho	3.832	5,1
Escuela de Humanidades	8.419	11,0

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera: Universidad Empresarial (2018)

Figura E1 Carta organizacional Universidad Empresarial

About the authors

Luz María Rivas Montoya, Doctora en Administración, es profesora titular de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Además, es Coordinadora de la Maestría en Ciencias de la Administración. Sus áreas de investigación son: estrategia como práctica, estrategia corporativa, modelos de negocios, complejidad y gerencia. Correo: lrivasm@eafit.edu.co

Stefanía Correa Vásquez, Magister en Gerencia de Proyectos, Coordinadora del centro de servicios transversales de la Universidad EAFIT. Sus áreas de interés son: gerencia de proyectos, formulación de proyectos, evaluación y gerencia, diseño organizacional y estrategia corporativa. Correo: scorreav@eafit.edu.co