

Cultura y gestión de la calidad en el Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Mag. Milagros Angélica Morgan Rozas

mmorgan@upc.edu.pe

Centro de Información de la UPC, Perú

Resumen

La ponencia describe y analiza la experiencia del Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en la concepción y ejecución de un plan para la introducción y sostenimiento de la cultura y de la gestión de la calidad. Dicho plan, iniciado en enero de 1998, formó parte de la estrategia global de la Universidad con el fin de ofrecer servicios académicos de alta calidad, únicos y personalizados. El plan se basó en los principios del modelo de Malcolm Baldrige y utilizó una metodología de normalización de procesos y otra de mejora continua. Como resultado, demuestra que el 100% de sus procesos están acotados, cuentan con una normativa, diagramas de flujo detallados, e indicadores de proceso y de producto que forman parte de la gestión del área y de su planeamiento. Asimismo, presenta los resultados de sus proyectos de mejora y precisa los factores claves de éxito del plan de calidad. Finalmente, expone sobre las acciones de continuidad del plan (actividades de garantía, conexión con procesos interfuncionales y estrategias hacia la innovación).

Introducción

Se dice que la calidad es un proceso que no tiene fin y que además, para que así suceda en una organización, debiera llegar a ser parte de su cultura y de la forma cómo es gestionada. De lo contrario, está condenada a ser sólo una moda que genera mucha frustración y desencantos.

La experiencia del Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) da cuenta de los factores culturales y de gestión que hacen posible que la organización por procesos e indicadores logre los beneficios esperados, especialmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la Universidad y sus grupos de interés.

Objetivos

1. Presentar la experiencia del Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en la aplicación de un modelo de gestión de la calidad.
2. Señalar los factores críticos de éxito de dicha experiencia, así como los beneficios obtenidos y los retos para el futuro.

Antecedentes

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es una universidad de carácter privado, creada en enero de 1994 mediante una ley del Congreso de la República del Perú. Inició sus clases en septiembre de 1994, con 320 alumnos, 60 profesores y 40 administrativos. Empezó ofreciendo siete carreras (Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Arquitectura, Publicidad y, Periodismo) en una sola sede o *campus* ubicado en el distrito de Surco, perteneciente a la ciudad de Lima (Perú)

Desde el inicio de sus operaciones, la comunicación de la UPC hacia los postulantes, sus padres de familia, las autoridades públicas y la comunidad en general, puso énfasis en los siguientes puntos: alta calidad académica y de servicios, modernidad e innovación en el modelo pedagógico y en la gestión de la Universidad. Para citar un ejemplo, la UPC fue la primera universidad en el Perú que propuso una nueva modalidad de ingreso o admisión. Hasta ese momento, el único medio de incorporación a las universidades peruanas se daba a través de un examen de admisión, aplicado de forma independiente por cada centro de estudios, en el que las posibilidades de ingreso eran, en el mejor de los casos, de un alumno admitido por cada siete postulantes. La UPC cambió esta situación al crear el programa denominado Selección Preferente que consiste en una evaluación que considera el desempeño de los estudiantes en los tres últimos años de sus estudios escolares, así como la aprobación de una entrevista y el llenado de una Hoja de Vida, conducida por dos especialistas, que mide o pronostica el éxito del alumno en la Universidad a través de criterios como capacidad analítica, pensamiento crítico, conciencia social, creatividad, expresión oral y escrita, ajuste social, entre otros.

Dicho programa recibió muchas reacciones y críticas de parte de las otras universidades; sin embargo, con el tiempo se dieron cuenta del valor de esta innovación al admitir a los mejores estudiantes de las escuelas secundarias sin tener que hacerlos pasar por una prueba de mínimo cuatro horas que generaba mucho estrés, angustia y frustración en caso no logran ser admitidos. A la fecha, la mayoría de las universidades peruanas, sobre todo las que lo rechazaron en un comienzo, han incorporado un programa muy similar.

A la fecha (agosto de 2005, la UPC ofrece 17 carreras, cinco diplomados, tres maestrías y un doctorado. Su población está compuesta por 5,000 estudiantes, 700 profesores y 480 administrativos. Cuenta ahora con tres sedes y cuatro bibliotecas.

Necesidad de un plan para la introducción y sostenimiento de la cultura y gestión de la calidad

La UPC se dio cuenta desde un inicio que su carácter creativo e innovador y sus expectativas de crecimiento debían estar acompañadas de una cultura organizacional que privilegiara el valor de la calidad, entendiéndola como la capacidad de la Universidad de conseguir y comprobar la satisfacción de las necesidades de formación profesional y humana de sus estudiantes. Consideró que trabajar por la calidad académica y de los servicios es la única forma de darle sostenimiento a un proyecto educativo que se ha propuesto perdurar y crecer en el cumplimiento de su misión: "formamos líderes íntegros

e innovadores y realizamos propuestas para la creación de una nueva realidad”.

En 1995, las autoridades de la Universidad expresaron su compromiso con la calidad y como punto de partida, realizaron algunos esfuerzos a través de un equipo conformado por directores de la UPC quienes propusieron un plan para describir y medir sus procesos. Luego, se contrató a un consultor externo que recomendó una metodología para documentar los procesos de la organización. Este intentó falló porque el consultor no logró empatía con el personal de la Universidad, las políticas sobre el desarrollo de los recursos humanos aún no estaban definidas y el seguimiento de los avances del plan de calidad se frustró, entre otros factores, por no contar con un responsable dentro de la organización que pudiera dedicarle el tiempo suficiente a este proyecto.

Finalmente, la Universidad decidió observar casos de éxito en la aplicación de programas de calidad en empresas y organizaciones peruanas y extranjeras. Identificó a una empresa peruana fabricante de cervezas que, a partir de su programa de calidad, había logrado mejoras significativas en la satisfacción de sus clientes, en la reducción de costos innecesarios y por tanto, en los resultados económicos del negocio.

En consecuencia, la UPC optó por contratar a la consultora que trabajaba con dicho fabricante y creó en 1998 la Dirección de Calidad, área que asumió el liderazgo del programa. La consultora recomendó un programa de gestión de la calidad que sigue las pautas del modelo Malcolm Baldrige para fines de comparación internacional y que además, se adapta a las características y naturaleza particular de la Universidad.

Programa de gestión de la calidad con las pautas del Modelo Malcolm Baldrige

Malcolm Baldrige (1922-1987) fue un reconocido directivo de firmas norteamericanas y sirvió como Secretario de Comercio durante el gobierno de Ronald Reagan. En reconocimiento a su contribución, el gobierno de los Estados Unidos de América, en asociación con el sector privado, creó el programa o premio a la calidad nacional que lleva su nombre. Se creó para impulsar el desarrollo económico y la competitividad de su país.

Dicha iniciativa se sustenta en criterios de excelencia organizacional cuyos objetivos son: 1) apoyar a las empresas a fin de que mejoren sus capacidades y prácticas en ese aspecto; 2) facilitar la comunicación y el intercambio de mejores prácticas entre las empresas norteamericanas; 3) servir de herramienta de trabajo para entender y gestionar el desempeño de la organización, así como guiar el proceso de planeamiento y entrenamiento del personal.

La UPC aceptó la propuesta del consultor porque encontró que el modelo de Malcolm Baldrige le permitía trabajar, de forma sistémica e integral, en todos los aspectos de la organización que influyen en el éxito o fracaso de los

programas de gestión de la calidad. Por otro lado, lo consideró un buen referente para comparar su desempeño con empresas denominadas “de clase mundial” y fijarse así, metas de mejora. Asimismo, fue considerado como una herramienta útil de comunicación de los elementos del sistema de gestión y de las prácticas que deben promover los líderes de la Universidad.

Los criterios de excelencia organizacional del modelo de Malcolm Baldrige se basan en valores (*core values*) y principios: liderazgo visionario; orientación al cliente o usuario; aprendizaje personal y organizacional; valoración del recurso humano (empleados y servicios de terceros); agilidad para cambiar y adaptabilidad; capacidad de anticipación y orientación hacia el futuro con relaciones de largo plazo; gestión hacia la innovación; gestión basada en hechos (*facts*) a través de medidas de desempeño e indicadores; responsabilidad pública y ciudadanía; enfoque hacia resultados y la creación de valor para todos los grupos de interés (*stakeholders*); perspectiva sistémica (alineamiento y capacidad de síntesis: mirar la organización como un todo y a la vez, enfocarse en lo que es más importante para el negocio)

De acuerdo al Modelo, estos criterios están integrados en siete categorías: 1) Liderazgo; 2) planeamiento estratégico; 3) enfoque en el consumidor y el mercado; 4) información y análisis; 5) énfasis en los recursos humanos; 6) gestión de procesos; 7) resultados del negocio.

Este texto se concentrará en la descripción y análisis de las mejoras que ha alcanzado el Centro de Información de la UPC dentro de la categoría de Gestión de Procesos del modelo de Malcolm Baldrige.

Gestión de procesos en el Centro de Información de la UPC

El Centro de Información fue una de las primeras áreas de la Universidad que se involucró en el modelo de gestión de la calidad basado en el programa Malcolm Baldrige. No sólo participó en la aplicación de los principios y la metodología de la gestión por procesos, sino que formó parte del equipo que adaptó dicha metodología de acuerdo a las necesidades y características de la Universidad.

Siguiendo el ritmo de crecimiento de la UPC, al cabo de 10 años, su Centro de Información pasó, para referir algunas cifras, de un ambiente inicial de 80 mt² a ocupar tres pisos de un edificio, asignándole 1,200 mt²; de una colección de 1,000 a 25,000 volúmenes; de un equipo de 4 personas a 44 colaboradores; de ser sólo una biblioteca central a tener tres bibliotecas periféricas con 280 mt² cada una.

El Centro de Información de la UPC está conformado por bibliotecas de estante abierto que ofrecen múltiples servicios y facilidades además del préstamo a casa, la consulta del catálogo en línea o la lectura en sala de distintos tipos de documentos (libros, revistas, vídeos, cds, dvds, etc.) En su página en Internet (www.upc.edu.pe) es posible obtener mayor información sobre facilidades tales como el Estante Virtual, la reserva de libros por el Catálogo en Línea, el préstamo entre las sedes del Centro de Información, el préstamo autoasistido,

el Bibliotecario Online, la Síntesis Informativa Empresarial, el Servicio E-Journal, la Biblioteca Virtual de Revistas, las salas de trabajo en grupo, las salas de computadoras, la red inalámbrica de área local, los servicios de impresoras, scanner, etc.

La metodología para la gestión por procesos adoptada por la UPC se divide en dos etapas (que podrían ejecutarse de forma independiente): 1) normalización de procesos; y 2) proyectos de mejora.

La etapa de normalización tiene por objetivos definir y delimitar los procesos centrales de un área; describir los insumos, actividades y los resultados de los mismos; conocer su desempeño a través de medidas de eficiencia (aprovechamiento de recursos como tiempo, esfuerzo, dinero, etc.) y de efectividad (si los resultados o producto final del proceso coinciden con las especificaciones iniciales y si satisfacen las necesidades de los clientes); establecer las pautas o especificaciones que aseguren que los procesos se cumplan de acuerdo a lo previsto; realizar mejoras que resulten evidentes en esta etapa en la que los procesos se ponen bajo control.

Hacia mayo del 2000, el Centro de Información de la UPC logró identificar y normalizar todos sus procesos, nombrándolos de la siguiente forma:

- Adquisición de documentos de apoyo a la enseñanza
- Selección, suscripción y renovación de revistas
- Formación de usuarios
- Circulación de documentos
- Atención de solicitudes del servicio E-JOURNAL
- Atención del servicio de referencia
- Servicios de impresión, scanner y casilleros (*lockers*)
- Asignación de recursos
- Comercialización de publicaciones en la Librería Universitaria
- Atención de solicitudes de grabación de eventos
- Grabación de programas, seminarios, talleres y cursos

Además de los procesos que normalmente se realizan en una biblioteca universitaria, el Centro de Información de la UPC tiene a su cargo la gestión del administrador de contenidos de los portales de la Universidad, así como un área que brinda servicios a las unidades de marketing a fin de mantener la base de datos centralizada de clientes (con normas de ingreso al igual que en caso de las bases de datos bibliográficas) y se encarga de la gestión de los envíos de correspondencia (física y por correo electrónico) En esta área, se han normalizado por ejemplo los procesos de: distribución de información; control de información; depuración de duplicados; preparación de extractos (listas de personas que reúnen el perfil de un curso o programa)

Cada proceso cuenta con un archivo o carpeta (física y digital) que está compuesto de lo siguiente: 1) un gráfico con la acotación o delimitación del proceso (bajo el esquema de entrada – proceso – salida); 2) diagrama de flujo que incluye todas las actividades del proceso y su secuencia, así como los actores o puestos que tienen responsabilidad sobre cada una; 3) manual u hoja que define los indicadores de proceso (eficiencia) y de producto (efectividad);

4) texto de las normas o instrucciones del proceso; 5) histograma o gráfico de tendencias del comportamiento de cada indicador.

La etapa de normalización ha sido concebida como un proceso continuo que llega a formar parte del día a día de la organización. No se agota en la elaboración de los documentos arriba mencionados o su colocación en un repositorio. Es fundamental que esté acompañado del seguimiento al desempeño de los indicadores a fin de realizar mejoras en el proceso y evitar comportamientos irregulares o sin control. Para ello, la UPC utilizó el esquema del “semáforo” con el objeto de mostrar el nivel de desempeño del indicador. Los rangos de cada nivel fueron establecidos por el equipo responsable del proceso en función de las expectativas de eficiencia y efectividad (tanto del personal como de los usuarios), o de lo mínimo que podrían esperar respecto a su comportamiento.

Un ejemplo de mejora, obtenida a partir de la observación del indicador “rapidez en la circulación de documentos” (mide la percepción del usuario respecto al tiempo en el que es atendido en los módulos de préstamo), es haber acortado pasos o eliminado controles innecesarios en el sistema integrado de la biblioteca. También propició la creación del módulo de préstamo auto asistido. Como consecuencia, se redujeron las colas (un usuario invierte máximo un minuto en el préstamo de un promedio de uno a dos documentos por vez) y el indicador se acercó a los niveles esperados.

En el caso del Centro de Información de la UPC, la etapa de proyectos de mejora se aplicó una vez concluida la normalización de sus procesos. Se llevaron a cabo con la finalidad de mejorar el desempeño de indicadores que estaban muy por debajo del nivel esperado o no habían experimentado cambios luego de la normalización.

Después de un análisis y asignación de prioridades en la mejora de los indicadores o problemas que requerían mayor atención, se formaron equipos de trabajo a fin de llevar a cabo los proyectos de mejora. Cada uno consideró los siguientes pasos: 1) seleccionar el problema; 2) clarificar y subdividir el problema; 3) analizar las causas en su raíz; 4) establecer niveles exigidos; 5) definir y programar las soluciones; 6) implantar y verificar las soluciones; 7) identificar las acciones de garantía.

Después de revisar el trabajo realizado desde 1998 hasta la fecha, es posible identificar factores críticos de éxito que han permitido que la gestión por procesos e indicadores sea parte del quehacer del Centro de Información, incorporando sistemáticamente el ciclo de la mejora continua (Planear, Ejecutar, Controlar y Actuar) Se trata de los siguientes:

- Convicción y compromiso de las autoridades de la Universidad y de la Dirección del Centro de Información acerca de la necesidad y los beneficios del modelo de gestión de la calidad.
- Cultura organizacional que incentiva la creatividad y la innovación y a la vez fomenta el orden y el trabajo en equipo.
- Visión sistémica del programa de gestión de la calidad que no sólo considera el aspecto de los procesos, sino también a los demás elementos que influyen en su calidad.

- El despliegue del modelo hacia toda la organización permitió el intercambio de mejores prácticas y una perspectiva integral de los procesos dado que muchos de ellos trascienden a un área en particular.
- Participación de todo el personal de la Universidad en las sesiones de entrenamiento y en los equipos de normalización y mejora.
- Elección y monitoreo de indicadores que realmente se pueden medir (en términos de costo, tiempo, acceso y esfuerzo) y que ofrecen oportunidades de mejora.
- Seguimiento de los avances de los equipos a través de reuniones periódicas, premiación a los equipos que lograron mejoras importantes (incentivo a cada integrante y destino de fondos para la ejecución de las mejoras)
- Jornada de presentación trimestral de los indicadores del área a cargo de los responsables de los procesos. Se realiza ante el Vicerrector Administrativo y se invita a directores de otras áreas.
- Publicación de los gráficos de los indicadores en paneles dentro de las oficinas y en el portal interno del Centro de Información.
- Tiempo dentro de las reuniones con cada Jefe para revisar y analizar el desempeño de los indicadores que están a su cargo, e identificar oportunidades de mejora.

Como resultado, el Centro de Información ha obtenido beneficios que pueden observarse en diferentes aspectos como:

- Orden: el personal conoce sus responsabilidades y las de los demás miembros del Centro de Información. Esto redundó en el usuario dado que es sencillo orientarlo y dirigirlo a la persona o área correspondiente.
- Actitud del personal: en vez de plantear sólo los problemas, están atentos a las posibilidades de mejora que puedan realizarse. Ante una dificultad o situación no prevista, buscan una solución y si ésta implica un cambio o adición en las normas, entonces formulan su propuesta.
- Capacidad para desarrollar nuevos servicios: muchos han surgido a partir de las oportunidades de integración, simplificación de tareas o identificación de desconexiones al interior de los procesos, no sólo del Centro de Información sino de otras áreas de la Universidad.
- Alineamiento de expectativas: las especificaciones del producto final coinciden con el resultado del proceso es decir, se entrega lo que se promete.
- Facilidad de replicación de servicios: dado que los procesos del Centro de Información están normalizados, ha resultado más sencillo crear bibliotecas periféricas en menor tiempo y los esfuerzos se han concentrado en conocer las necesidades específicas de la población que atenderán.
- Economía de escala: se analizaron las ventajas y desventajas de centralizar un conjunto de tareas como las de adquisición de documentos (compras, canjes, donaciones y suscripciones), catalogación, clasificación, indización y preparación física. Por otro lado, también se identificaron procesos que debían realizarse de forma descentralizada como la selección de los documentos a adquirir y el servicio de referencia. Por otro lado, se transfirió a terceros (entidades fuera de la Universidad) algunos procesos

que no forman parte de la actividad central del Centro de Información y que por tanto, no cuenta con la especialización para asumirlos (gestión de la librería, servicio de fotocopiado, empaste y reparación de libros)

- Imagen del Centro de Información: las autoridades y el personal de la Universidad se han formado una percepción positiva sobre su gestión, el valor actual y potencial que agregan a la organización, y los servicios que ofrecen a los alumnos, profesores y a ellos mismos. Inclusive, toman al Centro de Información como referente y lo invitan a participar en familias o equipos como el de formulación del proceso de planeamiento en la Universidad.

Dado que la gestión de la calidad es en sí misma un proceso que no tiene fin, el Centro de Información de la UPC tiene previsto continuarla a través de las siguientes estrategias:

- Participación en equipos de normalización de procesos interfuncionales con el fin de conectarlos con los procesos internos del área. Por ejemplo, se viene trabajando en el proceso de elaboración del sílabo de los cursos y como resultado, se definió el indicador “porcentaje de la bibliografía de los cursos que se encuentra en el Centro de Información”. Como proyecto de mejora, se propuso incrementarlo de 89% a 95% para el último semestre de 2004. Una de las acciones de mejora ha sido la colocación de la referencia o cita de cada documento de la bibliografía en el aula virtual de cada curso y al hacer *click* sobre cada una, se abre la ficha del Catálogo en Línea del Centro de Información. Anteriormente, se tenía que ubicar la bibliografía en el formato impreso del sílabo.
- Comparación de los indicadores del Centro de Información con los establecidos en la norma ISO 11620 con el fin de determinar la factibilidad y utilidad de incorporarlos dentro de la evaluación de sus procesos y servicios. Este trabajo lo ha iniciado una de las colaboradoras del Centro de Información de la UPC como parte de su informe para obtener el título profesional.
- Comparación de indicadores entre los miembros de ALTAMIRA. Grupo de Bibliotecas Académicas Peruanas (fundado en noviembre de 2001) con el fin de establecer marcos de referencia y definir los estándares de calidad de las bibliotecas académicas en el Perú.

Conclusiones

- Para que un modelo de gestión de la calidad tenga éxito, la experiencia del Centro de Información de la UPC ha demostrado que éste debe ser capaz de lograr una transformación al interior de la organización tanto en su cultura como en la forma en la que es gestionada.
- Los procesos de las bibliotecas universitarias deben enfocarse como parte de procesos más amplios que suceden en la universidad y medir su contribución a la eficiencia y efectividad de los mismos. A partir de esto último es que las bibliotecas podrán demostrar, sin lugar a dudas, el valor que aportan a la universidad.

Bibliografía

Baldrige National Quality Program

2000 Criteria for performance excellence. Maryland: Baldrige National Quality Program. 60 p.

Caparó Coronado, Karina Jessica

2004 Informe profesional: aplicación de estándares internacionales en la evaluación de la calidad de los servicios del Centro de Información de la UPC, el caso del proceso de circulación de documentos. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. EAP Bibliotecología y Ciencias de la Información. Tesis Lic. 102 p.

Pritchard, Sarah M.

1996 Determining quality in academic libraries. pp. 572-594
En: Library Trends, vol. 44, no. 3 (1996)

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

2000 Modelo de gestión con calidad de la UPC. Lima: UPC. 6 p.