

EL DIAGNOSTICO DE UN AREA DE ADQUISICIONES A TRAVES
DE ALGUNAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD

I. INTRODUCCION

- A. CONTEXTO INSTITUCIONAL
- B. EL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA
 - 1. Definición
 - 2. El Plan Estratégico Departamental

II. EL AREA DE ADQUISICIONES

- A. OBJETIVO Y FUNCIONES
- B. EL DIAGNOSTICO
 - 1. Diagrama Sistemático o Dendograma
 - 2. Diagrama Causa Efecto
 - 3. Parámetros Estadísticos de Control de Calidad

III. CONCLUSIONES

IV. BIBLIOGRAFIA

EL DIAGNOSTICO DE UN AREA DE ADQUISICIONES A TRAVES DE ALGUNAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD

I. INTRODUCCION

A. CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Departamento de Información Técnica del Instituto de Investigaciones Eléctricas es el ambiente institucional en el que se ha desarrollado este diagnóstico.

El Instituto creado en 1975, es un organismo público descentralizado, con carácter científico y tecnológico. Su misión es "promover y apoyar la innovación tecnológica en el sector eléctrico, en sus proveedores, y usuarios, mediante la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y los servicios técnicos especializados".(1)

Para llevar a cabo sus funciones, el IIE cuenta con 23 departamentos, originados en cinco Divisiones. Dentro de la División de Información Tecnológica y Desarrollo Profesional, se ubica el departamento de Información Técnica.

El Departamento de Información Técnica coordina y centraliza las operaciones de selección, adquisición, organización, almacenamiento, recuperación, transformación, consulta y diseminación de toda aquella información técnica que apoye la investigación, el desarrollo y la operación del sector eléctrico del país.

El Departamento, ubicado físicamente en la ciudad de Cuernavaca (Estado de Morelos), es el nodo central de la Red de Información Tecnológica del Sector Eléctrico (RITSE), que interrelaciona a 12 centros de información ubicados en diversas entidades del país. Para llevar a cabo sus funciones cuenta con cuatro coordinaciones de área: 1) Servicios de Información a la Comisión Federal de Electricidad, 2) Servicios de Información al Instituto de Investigaciones Eléctricas, 3) Servicios Básicos Bibliotecarios, y 4) Nuevas Tecnologías. Adicionalmente, el jefe del Departamento tiene apoyo de "Staff" para proporcionar servicios a la industria, para gestión administrativa y para procedimientos y automatización.

La mayor parte de los servicios que se prestan tienen un costo y se ofrecen bajo condiciones específicas en contratos negociados por lo que, el presupuesto total del departamento es autofinanciable hasta en un 40%, incluidos gastos de operación e indirectos y los salarios del personal.

En los cuatro proyectos de operación que forman la Coordinación de Servicios Básicos, se llevan a cabo actividades de adquisición de documentos y de material monográfico de adquisición y administración de publicaciones periódicas y de organización y normalización bibliográficas. Su objetivo fundamental es dar servicio y prestar apoyo a las otras áreas del departamento que proporcionan directamente, el servicio al usuario. Dentro de esta coordinación se ubica el proyecto de adquisiciones que es justamente donde se centra el diagnóstico que aquí se describirá.

B. EL CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1. Definición

Aunque existen diversas tendencias y definiciones hacia este concepto, nos vamos a referir aquí a la que presentan Giral y González:

"La planeación estratégica en la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo, los beneficios de los recursos de que se dispone mediante la definición clara de misiones, objetivos y metas. La planeación es una función global e integradora, pues para su análisis convergen, prácticamente, todas las áreas de la empresa. Tiene como característica una continuidad que no puede ser acelerada, porque va pasando de la incertidumbre a la decisión, paulatinamente, conforme se va captando información un entorno que es dinámico y mediante un proceso iterativo en el que se repiten varias veces las mismas actividades, cada vez con mayor precisión".(2)

De acuerdo a este enfoque, los componentes básicos de la planeación estratégica serían: 1) una misión; 2) un medio ambiente, 3) un diagnóstico, 4) una estrategia, 5) una evaluación y 6) un seguimiento.

2. El Plan Estratégico Departamental

La misión del Departamento es "promover y apoyar la innovación tecnológica en el sector eléctrico, sus proveedores y usuarios, mediante la elaboración y suministro de servicios especializados de información tecnológica". De acuerdo a esta misión y al resto de factores considerados dentro del plan estratégico departamental, los aspectos prioritarios para el desarrollo de la infraestructura que apoye dicha estrategia serían.

1. El control de la calidad
2. La formación de usuarios
3. La capacitación de recursos humanos
4. El desarrollo y adquisición de sistemas y bases de datos.
5. La adquisición de equipo de cómputo y comunicaciones.

El tipo de usuarios al que se sirve y la naturaleza de los servicios que se prestan, hace que las características propias del departamento difieran, en gran medida, de las que prevalecen en una biblioteca tradicional. Este fenómeno también lo refleja en algunas tendencias actuales del Departamento. Entre estas últimas, se pueden mencionar la disminución paulatina del subsidio, la descentralización administrativa, la eficientización interna, la evaluación de lo realizado hasta la fecha, la elaboración de diagnósticos parciales y generales, el aseguramiento de calidad, la diversificación de servicios y la modernización.(3)

II. EL AREA DE ADQUISICIONES

A. OBJETIVO Y FUNCIONES

En esta área se adquiere y recibe el material bibliográfico, se mantienen relaciones con los proveedores, se factura a los clientes y se prepara información dirigida a auditorías contables.

Para llevar a cabo sus funciones, divide su trabajo en seis actividades: 1) verificación, normalización, ubicación y atención de documentos; 2) verificación, ubicación y precatalogación de acervo patrimonial monográfico; 3) pagos a proveedores, facturación a clientes e información para auditoría; 4) colocación y seguimiento de pedidos; 5) recepción y distribución de material; y 6) desincorporación (descarte).

B. EL DIAGNOSTICO

Para elaborar el diagnóstico del área se utilizaron tres "herramientas" recomendadas para actividades de planeación estratégica y control de calidad: 1) diagrama sistemático o dendograma, 2) diagrama de causa-efecto, y 3) parámetros estadísticos de control. Las dos primeras ayudan a "pensar" y la última a "controlar".(4)

1. Diagrama Sistemático o Dendograma

Bajo este método se establece un objetivo fundamental del área. A partir del mismo, se proponen metas a alcanzar con los cuales se pretende lograr el objetivo fijado. A cada meta a su vez, se le asignan medios para lograr su consecución. Estos medios a su vez, se convierten en metas que, consecuentemente, requerirán de otros medios para lograrse. Este ejercicio se concluye, cuando se explora hasta la última posibilidad de alcanzar todas las metas. (Ilus. 1)

Es sumamente importante que para la realización de este ejercicio, participe todo el personal involucrado del área.

A partir de este ejercicio se tuvo la información suficiente para establecer, a rasgos generales, un diagnóstico del área. En particular, se detectó que se tendría la necesidad de:

- Desarrollar un sistema integral, al que se le incorporen capacidades de apoyo contable y al que se le incremente su nivel de confiabilidad.
- Relacionar en forma lógica, los archivos administrativos, con la información paralela, contenida en las bases de datos.
- Abatir los tiempos de atención obtenidos, a la fecha, para las solicitudes de material bibliográfico, generadas por los usuarios.
- Abatir los costos de operación, mediante la eficientización interna.

Con la realización de este ejercicio se obtienen algunos beneficios adicionales, tales como:

- Se involucra a los participantes desde el planteamiento del problema, hasta su misma solución haciendo suyas, de esta manera, las soluciones que surjan en el proceso, y éste puede hacer la diferencia de trabajar por una causa, por convicción, en lugar de hacerlo por imposición.
- Se hacen claras las delimitaciones de responsabilidad de cada uno de los participantes, en la resolución de los problemas.
- Se clasifican los objetivos y las metas, diferenciándolos de los medios.

- Se determinan los recursos humanos y materiales con los que se cuenta para el logro de las metas establecidas.
- Se pueden enlistar, jerarquizando los requerimientos de infraestructuras a corto, mediano y largo plazo.
- Sirve de base para la planeación anual y la programación mensual y semanal de actividades.
- Se integra el grupo, al identificarse los miembros del mismo, con objetivos y metas comunes.
- Sirve como herramienta de comprensión del área, a los investigadores de nuevo ingreso.
- Se convierte en una herramienta de evaluación del desempeño de los participantes, cuyo proceso resulta transparente al evaluador y al evaluado.

Para particularizar, acerca de los factores que estaban afectando la eficiencia interna se trabajó con la segunda herramienta mencionada: el diagrama de causa-efecto.

2. El Diagrama de Causa-Efecto

A partir de la información obtenida con el ejercicio del diagrama sistemático, se detectó que se tendría que trabajar sobre siete aspectos fundamentales. Estos aspectos que se esquematizaron en el diagrama de causa-efecto, (ilus. 2), son los siguientes:

2.1. El desarrollo de herramientas de trabajo más poderosas.

Particularmente, aquellas manejadas a través de la computadora; paquetes compatibles para el manejo de información bibliográfica que a la par permitieran un fácil acceso a la información (MICRO-CDS-ISIS); uso del correo electrónico para interactuar con algunos de los proveedores (ARTTEL-British Library); la implementación de un sistema integral de adquisiciones que incluya los aspectos de control contable y de información a los clientes, etc.

2.2. La optimización de los patrones de búsqueda.

En este rubro se está contemplando la separación de trámites de libros y documentos con el objeto de no mezclar tiempos de tramitación cortos, con largos.

La caracterización de las estrategias en bases de búsqueda y el vaciado de esta información para ser utilizada en un sistema experto; y por último, el procesamiento previo a la compra, de todas las obras cuya adquisición se tramita.

2.3. La evaluación de proveedores.

Esto se plantea con el objeto de delimitar una cartera básica de proveedores cuyos servicios mejor se adecúan a nuestros propósitos, en base a criterios tales como el tipo de material que proveen, el tiempo de respuesta, el manejo de cuentas (formas de cobranza), los medios de comunicación a través de los cuales se accede a ellos (fax; telex, correo, correo electrónico), y los medios de difusión de sus existencias.

Esta información, una vez recabada, sería la parte medular del sistema experto ya mencionado (6 y 7).

Al contar con patrones de búsqueda optimizados y una cartera de proveedores evaluados, se puede caminar hacia: "hacerlo bien a la primera" como acostumbran decir los japoneses.

2.4. La evaluación de herramientas comerciales de verificación y normalización bibliográfica.

Este factor incluye la evaluación de obras, cualquiera que sea su formato, catálogos comerciales, impresos, microformatos, discos compactos, etc., con el propósito de mantener una colección núcleo actualizada que permita estar siempre al tanto de lo más reciente.

2.5. La implantación de un sistema de aseguramiento de calidad.

En especial se contempla el identificar sistemáticamente los requerimientos del cliente; enmarcar el sistema dentro del plan estratégico departamental; concientizar y capacitar al personal; ubicar parámetros estadísticos de control del proceso; y diseñar el sistema mismo de aseguramiento de calidad.

2.6. Involucrar el área de adquisiciones en actividades, no sólo de la mera obtención de libros y documentos, sino de desarrollo y administración de colecciones.

2.7. Implementar un servicio especial de "ORDENES URGENTES", en las que independientemente del costo del proceso, se garantice al cliente un tiempo extraordinariamente corto de atención.

Desde el punto de vista de los componentes del sistema (muy simplificado), se detectó que los tiempos de atención gravitaban a lo largo de todo el proceso (ilus. 3); por lo que, en forma paralela, se trabajó para ubicar parámetros estadísticos de control.(5)

3. Parámetros Estadísticos de Control de Calidad

El objeto de trabajar con la ubicación de estos parámetros, fué la detección de problemas específicos de calidad, sucedidos durante el proceso con la idea de "prevenirlos" en lugar de "corregirlos". En particular se concluyó que la primera norma de calidad del área, y primer punto de mejora, sería el disminuir los tiempos de atención de las solicitudes de material bibliográfico, aunado a conceder mayor confiabilidad a la información vertida en los archivos de control.(6)

IV. CONCLUSIONES

El tipo de herramientas sugeridas por Shigero Mizuno para control de calidad, poseen la suficiente universalidad como para ser útiles aún en medios de trabajo ajenos a la manufactura: en este caso en una unidad de servicios de transferencia de información.

Los dos aspectos básicos que resultan muy útiles de ellas son el facilitar la visión de conjunto y a la vez facilitar el análisis de detalle y proporcionar una liga nacional entre ambos.

El poder establecer un diagnóstico es el primer paso obligado para llevar a cabo la planeación estratégica en una organización.

El poder establecer un diagnóstico ya normalizado a través de herramientas específicas permite a su vez que ese primer paso sea un soporte de calidad para el resto de la planeación estratégica.