

Aprendizajes implementación del Modelo Facility Management en un Campus Universitario

Pablo Jiménez Guerrero

Lima – Perú

Resumen

El trabajo por presentar comprende los aprendizajes identificados desde el 2016 a la actualidad en la implementación del modelo de Facility Management en un corporativo con más de 200,000 m2 de campus universitarios y sedes académicas en Perú, al ser adjudicado el servicio de outsourcing al Grupo EULEN

Situación Inicial

El corporativo de universidades Laureate Universities mantiene tres marcas (o entidades) en Perú, que son Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Universidad Privada del Norte (UPN) y CIBERTEC, comprendiendo un total de 04 Campus Universitarios, 11 Sedes Académicas y 02 Locales Periféricos, consolidando dentro de ellas: más de 5,500 equipos y sistemas eléctricos, electromecánicos, de seguridad y saneamiento, sumado a la necesidad de pintar (en servicios paralelos) alrededor de 500,000 m2 de muros internos, externos y carpintería metálica, y con la mitad de las construcciones con más de 20 años de antigüedad.

Antes del inicio del servicio de outsourcing, la administración de los activos y operación de los servicios en las entidades eran independientes y distintas. Cada Campus y sedes mantenían proveedores diferentes, al igual que la nomenclatura y terminología de identificación de los equipos y sistemas: no mantenían un mismo estándar.

A pesar de ser el segundo país con más universidades de Sudamérica (142) luego de Brasil, en Perú existen más de 1,000 Institutos Tecnológicos, la demanda por carreras no universitarias (lo que denominamos carreras cortas) subió de 21% a 40% a fines del 2017 y

la preferencia por las universidades se redujo del 79% al 60%, debido a la necesidad de los jóvenes que buscan incorporarse al mercado laboral en cada vez un menor tiempo. Ello implica un enorme interés por parte del mercado universitario por la captación y sobre todo la retención del alumno (y del talento)

Es en ese entorno: un mercado donde las familias tienen más opciones de recurrir a una enseñanza virtual o de carreras cortas (carreras más económicas) las universidades se ven obligadas a reducir costos y a mantenerse vigentes tecnológicamente a través de inversiones estratégicas, para lograr mantener su valor máspreciado: la retención del talento. Un reto diario expuesto a través de la vivencia diaria del estudiante en el campus, recorriendo sus aulas, sus pasillos y jardines, sus espacios para socializar y colaborar: finalmente el campus «vende» una experiencia (muy personalizada) de aprendizaje a través de sus instalaciones.

Identificando el core del negocio en un Campus Universitario

Al iniciar el servicio, el primer trabajo arduo, fue entender y manejar las distintas formas de trabajar de las áreas de operaciones de cada entidad (UPC, UPN y CIBERTEC) pues tenían diferentes maneras de interpretar el contrato de outsourcing recientemente adjudicado a EULEN, de priorizar los servicios, inclusive existían diferencias en la terminología entre sedes y campus de una misma entidad. En paralelo, nuestra meta operativa se concentró en completar la información detallada de los equipos y sistemas dispuestos en los campus y sedes académicas, clasificándolos, rotulándolos y registrándolos en nuestro CMMS para empezar a monitorear el servicio (“si no mides, no controlas”)

Al entrar de lleno en la operación para atender dichas solicitudes, identificamos claramente que procuraban cubrir necesidades dentro de tres diferentes entornos: un entorno físico, un entorno virtual, y un entorno de «aprendizaje social»

Bajo el entorno físico (o el espacio físico) necesarios para el desarrollo del aprendizaje del estudiante, la discusión y el trabajo en grupo, se encontraba garantizar la operatividad de la iluminación, salidas de fuerza, la multimedia, los proyectores, los ecran, los Apple TV, los aires acondicionados instalados en aulas, salas de reuniones o en auditorios. Bajo el entorno virtual necesarios para enriquecer el aprendizaje a través de una mayor interactividad, fomentar la colaboración, ampliar redes sociales y crear redes virtuales, se solicitaba garantizar la operatividad de los routers wi-fi, del cableado estructurado y en general las comunicaciones (del cual estábamos encargados sólo de la alimentación de fuerza) Bajo el entorno de “aprendizaje social” donde los estudiantes requieren lugares para reunirse, para asociarse entre sí y experimentar cosas juntos, se solicitaba garantizar una presentación de modernidad y pulcritud de la infraestructura (de las paredes, pisos y cielorastos) en los áreas techadas comunes tales como comedores, cafeterías y pasillos, así como las áreas libres, en este caso muy especialmente de sus jardines.

Complementa esta visión académica, la dimensión financiera a fin de garantizar el uso máximo de los espacios educativos, objetivo: 0 (cero) cancelación de clases, dado que 15 (quince) minutos de atraso comprendía la cancelación de los cursos programados, pues se corría el riesgo de que el efecto cadena afectará el resto del calendario académico. Esa exigencia por garantizar la continuidad del negocio implicaba hacer confiable los sistemas de respaldo de los Campus, representados por las Sub Estaciones Eléctricas, los Grupos Electrónicos, los Sistemas Contraincendio o los UPS.

A través de esta experiencia logramos identificar que podemos crear valor no solo a través de la visión de modernidad de las instalaciones (intensivo desde el inicio de la captación del postulante) sino también fomentar que los estudiantes logren su máximo potencial a través de la disponibilidad de uso de las instalaciones, de los activos y en general de las operaciones del Campus durante el desarrollo de su vida estudiantil.

Implementación del modelo de Facility Management

Como se comentó anteriormente, se continuó con el inventario a detalle, con el codificado y rotulado (etiquetado de los más de 5,500 activos: equipos y sistemas) de los equipos y sistemas, para lo cual el CMMS fue fundamental, pues a través de este, se logró una clasificación sencilla, ordenada y de interpretación intuitiva. Se dispuso igualmente la difusión de la metodología de registro de las solicitudes de mantenimiento (órdenes de trabajo) que llegaron a ser más de 2.700 pedidos mensuales (casi 35,000 anuales) Aquí se presentó uno de los primeros retos que fue el de conciliar la terminología de clasificación de las solicitudes de mantenimiento, en algunos campus se entendía que las solicitudes de correctivo no ejecutadas el mismo día deberían ser consideradas mantenimiento programado, o actividades de toma de parámetros “checklist” confundidas como mantenimientos preventivos. Se trabajó en conciliar conceptos a fin de no tener ése mismo inconveniente a la hora de presentar los primeros reportes de medición del desempeño. A partir de esta conciliación, continuó la capacitación de los usuarios, en la forma de registrar solicitudes directamente en el portal web de la CMMS. Igualmente, esa estandarización de nomenclaturas y codificaciones permitió comparar el desempeño de la gestión de activos entre entidades.

La ventaja de mantener una sola metodología de inventario a todo el corporativo fue detallar criterios para estandarizar equipos, lo adverso

ocurrió cuando esa revisión a detalle permitió identificar que el estado real de algunos equipos no era el considerado al cotizar el servicio adjudicado.

Una característica importante de este servicio fue el registro obligatorio de un alto volumen parámetros de desempeño de equipos y sistemas: a través de los llamados “*checklist*” Un reto adicional con los responsables operativos de los Campus (aun en camino de lograr en varios de ellos) fue acostumbrarlos a obtener y manejar dicha información en línea desde “*la nube*” Por ejemplo, empleamos de la flexibilidad de la CMMS para tomar información de parámetros técnicos tales como consumo eléctrico, tensión, temperatura o aislamiento registrados directamente por los técnicos de mantenimiento en sus respectivos smartphones. Ello permitirá que dichos responsables operativos puedan mantener un histórico “*en línea*” evitando la pérdida de tiempo en la búsqueda de información escrita en los miles de formatos archivados (y olvidados) a través de las semanas, meses o años, obteniendo una herramienta potente para la toma ágil de decisiones en relación del desempeño histórico de los activos.

De cara al segundo año de gestión, hubo la necesidad de llevar el servicio a un siguiente nivel, llevando un control más estricto de los resultados del mantenimiento preventivo de equipos y sistemas, haciéndole seguimiento a la presupuestación, aprobación y ejecución de los mantenimientos correctivos que se derivaron de los preventivos. En efecto, el reto aquí lo representó hacer coincidir la oportunidad en la identificación de los costos con la planificación presupuestal de cada Campus, haciendo entender al Cliente que los objetivos de reducir la cantidad de solicitudes de mantenimiento, no sólo dependía del cumplimiento del mantenimiento preventivo, sino también de cubrir las necesidades de reemplazo y reposición natural de componentes requeridos por uso constante de

los activos (p.e. cambio de filtros, recarga de refrigerante)

Tiene mucha relación con ello (gestión colaborativa proveedor de servicios – propietario) el hecho de que el mismo Campus desde la perspectiva de ocupante de la infraestructura (p.e. el estudiante, el personal de limpieza) también se involucre en la problemática de utilización de las instalaciones. Es así que hemos empezado a reunirnos con los responsables del equipo de limpieza o con los responsables de aulas y laboratorios para revisar en conjunto el resultado de la recurrencia de solicitudes de mantenimiento y determinar que mejores prácticas podremos acometer con los estudiantes, o con los operarios de limpieza para ser más eficiente y disminuir la atención de actividades que pudieran evitarse (p.e. arreglo o layout de carpetas que disminuyan la posibilidad de manchado de paredes, o refuerzo al operario de limpieza de como retirar los cartuchos de los urinarios secos – con las llaves adecuadas)

Aprendizajes

En el desarrollo de la implementación del servicio de outsourcing desde el 2016, identificamos algunos aprendizajes del modelo de Facility Management, como son:

Una eficiente gestión de activos no puede efectuarse sin un conocimiento pleno de su inventario. En efecto, como en todo buen desarrollo de proyectos, el alcance del servicio debe de estar claro, desde el inicio. En un mercado orientado al costo, la cantidad, tipo y estado de los activos a incluirse dentro del servicio deben de estar claros tanto para el proveedor de servicios como para el propietario. El “*olvidarse*” de considerar algunos equipos de aire acondicionado, o algunas cisternas, o no saber como se encuentran las mismas al inicio del servicio es una omisión grave si no se cuenta (o la realidad no permite) con un presupuesto para

contingencias. Si olvidamos algo, irá contra nuestra utilidad.

Resulta relevante tener un sistema CMMS para gestionar activos antes del inicio de operaciones. Como sabemos «no podemos mejorar, lo que no podemos controlar» es más: «no podremos controlar, lo que no hayamos registrado» Registrar, clasificar, gestionar la atención y analizar el resultado del desempeño de atención de casi 35M solicitudes anuales registradas (ordenes de trabajo) hubiera sido imposible si no hubiéramos empleado una CMMS de uso intuitivo y alta flexibilidad a la hora de construir indicadores de gestión, facilitando el “*engagement*” de la mayor parte de los usuarios finales para lograr un registro directo de sus solicitudes en el portal web de la CMMS.

La información debe quedarse en la nube y no en el papel, en realidad mantener la información “*en línea*” facilita la toma de decisiones, no solo para los responsables directos de la operación, sino también a sus jefes directos, a los proveedores fomentando la colaboración entre todos los involucrados. La información no se “*queda*” en una sola computadora, en una sola persona, la información se encuentra compartida para que todos podamos extraerla en el momento que deseemos.

En una operación donde todo es prioritario, se requiere de un modelo colaborativo para apalancar la madurez del servicio, en efecto no toda la responsabilidad debe quedar en el equipo operativo, o medir la efectividad basada solo en la rapidez de la atención reactiva. Hoy, como responsables de la infraestructura también debemos procurar orientar, capacitar (en donde sea posible) también a los ocupantes de las instalaciones a colaborar con el cuidado de los activos: mejores prácticas en el uso de las instalaciones.

Recomendaciones

En el camino de ésta implementación identificamos algunas oportunidades de mejora tales como:

Identificación y aceptación del alcance del servicio: antes del inicio de operaciones

Tratar de seguir manejando la operación del servicio, sin mantener un alcance claramente identificado y sobre todo aceptado por ambas partes (proveedor de servicio y cliente) lleva a demasiados malentendidos, lo cual perjudicará en un mediano o largo plazo la relación entre ambas partes, obstaculizando la madurez del servicio

Staff completo: antes del inicio de operaciones

Sin duda alguna, los primeros meses del servicio, son meses importantísimos para la estabilización de este. La toma de información situacional, identificar como “llega el sistema a tus manos” es primordial para alertar posibles omisiones en el alcance ó para consolidar los recursos que necesitemos para lograr un adecuado mantenimiento. De ello, se encarga el especialista responsable de cada sistema. Si el staff de especialistas no esta completo, la demora en la identificación de estas necesidades originará que “asumamos” dichas omisiones con todo lo que ello (operativa y económicamente) implique

Inventarios claros, cuentas claras

La omisión de algunos equipos y sistemas en el inventario inicial para lograr un correcto dimensionamiento del servicio, sobretodo si el entorno viene orientado a la reducción de costos, implica que distribuyamos los recursos a una mayor cantidad de gestión de activos, reduciendo la eficiencia en el servicio de mantenimiento

Pablo Jiménez Guerrero

Magíster en Administración de ESAN Graduate School of Business, Ingeniero Civil Colegiado, con 16 años en las áreas de administración y servicios generales. Experiencia en liderar servicios de administración de facilities, operaciones de servicios generales y administración integral de inmuebles comerciales, administrativos y técnicos, en sectores como la banca, retail, servicios y educación Orientado a la implementación de procedimientos para la planificación, control e incremento de confiabilidad de servicios

1. Nombre del autor: Pablo Jiménez Guerrero

2. Teléfono:

a. Residencia: 511-5612782

b. Oficina:

c. Celular: 511-999660932

3. Dirección del autor:

a. Residencia: Mz. B1 Lt 32 Urb Ciudad del Pescador - Bellavista

b. Oficina:

c. E. mail: pjimenez@esan.org.pe

d. Ciudad: Lima

e. País: Perú