

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS PARA MAYORES.

Ana Castellano Peña.

Aula Permanente de Formación Abierta.

Universidad de Granada.

RESUMEN

En este trabajo se pretende reflejar la experiencia y las mejoras conseguidas en el Aula Permanente de Formación Abierta (Universidad de Mayores) de la Universidad de Granada en la que se comenzó a trabajar en la Gestión de la Calidad en el año 2005. En el año 2006 empezó a implantar un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 que certificó en el año 2007. Además en este tiempo, ha comenzado a trabajar con otros sistemas como la Carta de Servicios.

Como resultado de estos trabajos, el Aula de Mayores, pionera en este área, ha conseguido tener un mayor control en procesos tan importantes como la gestión de las matrículas, de las becas, del profesorado, en la planificación del curso en cuanto a programación (diseño), selección de profesorado, etc.

Además, entre los objetivos de calidad de este Servicio se encuentra la adecuación del mismo al EEES y a potenciar la investigación, aspectos muy importantes para los alumnos mayores de 50 años, cada vez más involucrados e integrados en la Universidad y con mayores expectativas año tras año. Esto cobra más importancia en los tiempos en que nos movemos, en los que se incluyen en la gestión de la calidad universitaria las titulaciones oficiales. La enseñanza que se imparte en este Servicio de la Universidad de Granada no es reglada pero esto no excluye el que tanto el alumnado, como el profesorado o el personal de administración y servicios demanden un *servicio* y una *docencia* de calidad que cumpla con sus expectativas.

1. INTRODUCCIÓN.

El Aula Permanente de la Universidad de Granada (Aula de Mayores) ofrece clases (presenciales por el momento) de todas las áreas del conocimiento a personas mayores de 50 años que tendrán la opción de disfrutar de este servicio con sólo cumplir dicho requisito. Este tipo de enseñanza es un reto tanto para los profesores, que tienen que adaptar la manera de

impartir la clase a alumnos de estas características, como para la Dirección y el personal de administración del Servicio (PAS), que lo adaptan a los requisitos planteados por el alumnado.

Además, desde la conceptualización que la Organización Mundial de la Salud hace del envejecimiento activo, esto es, “el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen”, es importante saber que los programas universitarios son un medio muy eficaz para conseguir entre sus participantes la actividad en lo psicológico, lo físico y lo social. (Antonio M^a Sáez Aguado, 2004).

En los últimos años, las Universidades españolas han tenido que plantearse incluir Programas de Formación para Mayores dentro de su planificación a corto plazo como resultado de la cada vez mayor demanda por parte de la sociedad de la formación a lo largo de la vida.

Por otro lado, aunque hasta el momento, este tipo de formación no es reglada, esto no quita el que tanto el alumnado, como su profesorado o el resto del personal de la Universidad demanden un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.

Por todo lo expuesto anteriormente, el Aula Permanente de Formación Abierta de la Universidad de Granada (en adelante APFA) decidió en el año 2006 comenzar a trabajar para implantar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma UNE EN ISO 9001:2000. Esto se está haciendo aprovechando el esfuerzo y los cambios producidos por la adaptación del APFA en el EEES¹, ya que la implantación de cualquier sistema de gestión lleva implícito algunas modificaciones en el método de trabajo.

La competitividad con el resto de organizaciones que ofrecen servicios similares es uno de los motivos que lleva a las organizaciones a certificar su sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2000, y así también ocurre en las Universidades españolas siendo Andalucía una de las comunidades autónomas que va a la cabeza en este aspecto (Loreto del Río, 2007).

Y de esta forma, la calidad de servicio ha pasado a ser una estrategia de diferenciación que ha sido utilizada para aumentar la rentabilidad y la productividad, para ganar la lealtad de los clientes o para mejorar la imagen de la empresa (Llorens Montes y Fuentes Fuentes, 2001).

En definitiva, hoy en día, cualquier Universidad que quiera tener un programa para mayores competitivo con el resto debe plantearse gestionarlo mediante un sistema de calidad, entre otras, por las siguientes razones:

¹ Espacio Europeo de Educación Superior.

- Para ofrecer un servicio de calidad (siempre que el sistema de gestión esté implantado correctamente y se detecten y tengan en cuenta las necesidades de los usuarios entre otras cosas) aspecto este quizás el más importante,
- para mejorar la imagen del servicio,
- ser competitivos con organismos que ofrecen servicios similares,
- sistematizar sus procesos,
- darse a conocer en otros mercados,
- reducir costes,
- mejorar la comunicación con los usuarios y el personal,
- definir responsabilidades dentro del servicio,.....

Éstos, entre otros, fueron los motivos que llevaron a la Dirección del APFA a plantearse la necesidad de implantar un sistema de gestión, aunque ya se hubieran utilizado otras herramientas como una autoevaluación utilizando el modelo facilitado por la UCUA (Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas) o el borrador del plan estratégico del Servicio.

Se ha hablado anteriormente de tratar de conocer lo que los usuarios² demandan para poder así (en la medida de lo posible) satisfacer sus necesidades; quizás este sea el pilar más importante de todo el sistema de gestión del APFA. Para ello existen distintos cuestionarios que pretenden recoger las expectativas y la satisfacción de nuestros usuarios. En el caso del alumnado, suelen demandar aspectos diferentes al alumno más joven. Del mismo modo que éstos, demandan una enseñanza de calidad, pero además se necesita en algunos casos que esta sea casi personalizada y mediante la cual se sientan satisfechos tanto personal como intelectualmente. Además tenemos que tener en cuenta que nuestro alumnado, cuando se matricula en nuestros cursos, tiene en la mente su propio modelo de Universidad formado (María López Jurado Romero de la Cruz, Concepción Argente, 2002); es decir, tiene unas expectativas previas que es necesario conocer.

Todo esto ha significado cambios en la planificación del servicio para ir adecuándolo a las necesidades de nuestros usuarios (cambiantes con el tiempo) y a los requisitos de la citada Norma ISO.

² Cuando se hace referencia en este trabajo a los usuarios del APFA, se está hablando fundamentalmente del alumnado, profesorado o personal de administración de otras unidades.

2. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de este trabajo es mostrar los pasos a seguir y las implicaciones que ha tenido el implantar un sistema de gestión de la calidad en el APFA que, como en otras ocasiones, ha contado en todo momento con el apoyo técnico proporcionado por el *Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad* de la Universidad de Granada al que pertenezco.

Para elaborar este trabajo me he basado en la experiencia previa que como Responsable de Calidad del APFA tengo, en las observaciones y sugerencias para la mejora realizadas por los auditores en las distintas visitas y en los resultados de las encuestas del profesorado y alumnado obtenidos en el curso 2007-2008, así como en diversa bibliografía detallada en el texto.

Una vez vista esta propuesta, podrá ser aplicable a las “Aulas de Mayores” de otras Universidades simplemente adaptando aquellos aspectos que se estime conveniente. Así mismo, fruto de la experiencia en otras unidades de la Universidad de Granada, se puede concluir con que este trabajo sirve como base para cualquier sistema de gestión de calidad en el ámbito universitario que se quiera implantar.

En definitiva, la experiencia que se presenta pretende dar una visión general de lo que conlleva implantar un sistema de gestión de calidad en un “Aula de Mayores”.

3. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 Y OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO.

El Aula Permanente de Formación Abierta de la Universidad de Granada viene trabajando en la Gestión de la Calidad desde el año 2005 en el que se realizó una autoevaluación del servicio según un modelo de la UCUA, a continuación y en el año 2006 se comenzaron a estudiar y definir los procesos y a implementar un sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma UNE-EN ISO 9001:2000. Dicho sistema se certificó en el año 2007 y ha superado la auditoría de seguimiento en el 2008. Actualmente se está elaborando la carta de servicios que se pretende esté publicada antes de final de año.

Esta planificación enlaza a la perfección con los objetivos planteados por el “*Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios prestados por el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas*” (CPMCS) firmado por dichas Universidades en el año 2007, efectivamente a final de este año el APFA cumplirá con la mayoría de objetivos planteados por dicho complemento para los años 2009 y 2010 como son: *Certificar* el 100% de los procesos clave de la unidad, *mejorar* los *resultados* de los procesos clave y de las encuestas de satisfacción, elaborar las *cartas de servicio*

de la unidad, cumplan con los *compromisos* de la carta de servicio y establecer unos nuevos, etc. (CPMCS, 2007).

A continuación se describen cuáles son los pasos que se siguieron en el APFA para conseguir implantar con éxito el sistema de gestión y, como resultado, obtener el certificado ISO 9001:2000.

La autoevaluación que había realizado con anterioridad la Unidad³ sirvió a la Responsable de Calidad para conocer el estado de la misma. En primer lugar se realizó un estudio de los distintos procesos que tienen lugar en dicha Unidad, mediante entrevistas de la Responsable de Calidad con las distintas áreas, con el fin de conocer dichos procesos en profundidad, poder documentarlos y ver qué acciones es necesario tomar para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Estas acciones serán descritas en puntos siguientes.

De forma simultánea se hace necesario formar al personal de la Unidad en gestión de la calidad y en concreto en los requisitos y en la documentación de la citada Norma ISO, ya que “El problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella. Más bien radica en aquello que cree saber” (Philip B. Crosby). Además, de este modo se conseguirá tener el mínimo de situaciones imprevistas y de actuaciones improvisadas lo que, de cara al público, puede dar una imagen de inseguridad y poca fiabilidad.

Otro aspecto muy importante es definir (por parte de la Dirección) cuál va a ser el *alcance* de la certificación (extensión y límites del certificado) así como la *política* de calidad⁴. En el caso del APFA se optó por certificar sólo la sede de Granada, excluyendo por el momento las sedes provinciales y siendo el alcance: “Diseño, gestión e impartición de programas de formación para mayores de cincuenta años en la ciudad de Granada”. Estos dos aspectos y la descripción de los procesos se incluyeron en el *manual de calidad*.

Fruto de todo este estudio, en el APFA se definieron los siguientes procesos (divididos en clave, soporte y estratégicos en función de su incidencia en la actividad del servicio) y sus correspondientes *procedimientos* documentados:

Nombre del proceso clave	Procedimiento del Sistema de Gestión
Oferta y demanda de asignaturas	Procedimiento de Gestión de Alumnos,

³ Como se puede observar, a lo largo del texto se utilizan indistintamente los términos “Servicio” o “Unidad” para hacer referencia al APFA. Efectivamente, es un *Servicio* de la Universidad de Granada, aunque el área de Planificación de dicha Universidad ha dividido a la misma, respecto a la certificación de sistemas según la Norma ISO 9001:2000, en *Unidades Funcionales*, por lo que se pueden usar ambos términos.

⁴ Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal y como se expresan formalmente por la alta dirección. (ISO 9000:2005, *Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario*)

	Procedimiento de Diseño
Diseño	Procedimiento de Diseño
Nombre del proceso clave	Procedimiento del Sistema de Gestión
Aceptación de la asignatura	Procedimiento de Gestión de Profesorado Procedimiento de Diseño
Evaluación y Selección de Profesores	Procedimiento de Gestión de Profesorado
Captación de alumnos	Procedimiento de Gestión de Alumnos
Matrícula	Procedimiento de Gestión de Alumnos
Impartición de las Clases	Procedimiento de Gestión de Alumnos

Tipo	Nombre Proceso	Procedimiento del S.G.
Soporte	Compras	Procedimiento de Compras
Soporte	Gestión Económica	Procedimiento de G. Profesorado Procedimiento de G. Alumnos
Soporte	Comunicación	Procedimiento de Revisión por la Dirección Procedimiento de Gestión de Alumnos
Soporte	Control de Documentos	Procedimiento de Control de Documentos
Estratégico	Formación	Procedimiento de Formación
Estratégico	Control de No Conformidades	Procedimiento de Control de N.C.
Estratégico	Auditorias	Procedimiento de Auditorias Internas
Estratégico	Revisión por la Dirección	Procedimiento de Revisión por la Dirección
Estratégico	Satisfacción del cliente	Procedimiento de Gestión de Alumnos

Una vez que los procesos estuvieron documentados de forma definitiva, consensuados con todas las personas implicadas de la unidad, revisados y aprobados por la Dirección y elaborados sus respectivos registros, se comenzó a trabajar según lo descrito en los mismos.

También es muy importante definir los *objetivos* de calidad y los *indicadores* de proceso; herramientas que nos van a permitir conocer el estado del sistema de gestión y ver si el mismo tiende hacia la mejora continua o no. En el caso del APFA, los objetivos planteados para el año 2007 se cumplieron en su totalidad; es decir, se ha conseguido:

- mejorar la página web del APFA,
- mejorar la satisfacción de los usuarios,

- mantener a los coordinadores de las asignaturas informados mediante el envío de un informe de los resultados de los cuestionarios de satisfacción de su asignatura,
- mejorar los cuestionarios de satisfacción,
- certificación del sistema de gestión del APFA.

En este año 2008 se ha sido más ambicioso, pero siempre teniendo en cuenta que los objetivos de calidad han de ser medibles y alcanzables. Así, en el APFA se está trabajando para cumplir con los siguientes objetivos:

- crear una herramienta para conocer las expectativas y la satisfacción del profesorado (objetivo conseguido, dicho cuestionario se ha usado ya en este curso),
- conseguir una gestión eficaz de dicho cuestionario (darlo a conocer, "crear cultura"),
- dar mejor servicio al profesorado (agilizando el trámite de las nóminas),
- mejorar la comunicación con el alumnado (tratando con efectividad las quejas y sugerencias),
- adecuar el servicio al EEES (favoreciendo el uso de las nuevas tecnologías como herramientas tanto para el alumnado como para el profesorado),
- aumentar el área de investigación en el servicio (solicitando proyectos de investigación),
- mejorar la imagen del APFA (cambiando la imagen corporativa del servicio y rediseñando el sitio web del APFA),
- dar mayor proyección al servicio para aumentar el número de alumnos, subvenciones, etc (mejorando la comunicación con asociaciones para dar imagen unitaria del servicio, solicitar circuitos a nivel local, universitario y de Comunidad Autónoma donde puedan integrarse asignaturas del APFA, acudir a congresos y foros),
- mantener actualizada la página web,
- obtención de datos más útiles sobre la satisfacción de los alumnos para la toma de decisiones (creando un grupo de trabajo donde colaboren profesores).

Tal y como se ha descrito, se está trabajando para la consecución de estos objetivos, que se evaluarán a principios del 2009.

Por último tienen lugar las auditorías, la primera es la interna (o de primera parte) y a continuación la de certificación (de tercera parte), mediante la cual se puede obtener el certificado de que el sistema de gestión cumple con los requisitos de la Norma ISO y con la documentación elaborada (procedimientos).

4. IMPLICACIÓN DE LAS DISTINTAS ÁREAS DEL SERVICIO.

Una de las críticas que ha recibido la NORMA ISO 9001:2000 por el personal de la administración pública es que es una norma elaborada para las empresas privadas, de difícil aplicación a las administraciones públicas. Es cierto que la citada norma usa ciertos términos que "*chirriar*" en dicha administración como son: *cliente, empresa, etc.*

Pero, la idea que se debe tener como referencia es que el objeto de la Norma ISO es describir los requisitos de un sistema de gestión de la calidad que servirá para dar confianza a los diferentes usuarios (alumnos, profesorado, personal de administración y servicios de la Universidad, etc) de que los servicios ofrecidos van a satisfacer sus expectativas, cumpliendo con los requisitos de reglamentación y legislación de aplicación (AENOR, 2002).

Efectivamente, la experiencia muestra como realmente la NORMA ISO 9001:2000 es aplicable a las administraciones públicas simplemente adaptando tanto sus requisitos (lo que no quiere decir que se deje de cumplirlos), como su terminología (sustituyendo el término "*cliente*" por el genérico "usuario", o "*empresa*" por "organización" o "servicio").

Por otra parte, la norma provee de herramientas que facilitan la mejora continua del sistema y aumentan la satisfacción de los usuarios identificados; además, el enunciado genérico de los requisitos en la norma permite que centros de diferentes tipos, tamaño y materias de impartición puedan diseñar un sistema personalizado que se adapte como un *traje a medida* a la organización (AENOR, 2002).

Otro aspecto importante es que la norma permite la exclusión, previa justificación, de requisitos que no sean de aplicación, siempre y cuando afecten sólo a la Realización del Producto⁵ (capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2000) y no haya riesgo de incumplir requisitos del cliente o reglamentarios que afecten al servicio. (AENOR, 2002).

Como resultado de este proceso se conseguirá tener un Sistema de Gestión que encaja a la perfección en cada organización.

A continuación se describen cuáles son los cambios introducidos en la rutina de trabajo de cada área del APFA tras la implantación del sistema de gestión de la calidad. Como adelanto hay que decir que en esencia el trabajo no ha cambiado, simplemente se han intensificado el control y la medida de la trazabilidad en cada etapa del proceso y en todas las áreas se ha establecido el

⁵ Por bien entendemos el resultado tangible de una actividad transformadora, y por servicio cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra (Kotler, 1991), además según la Norma ISO 9000:2005, un producto es el resultado de un proceso, y a su vez, un servicio es una de las categorías de productos, por tanto cada vez que la Norma ISO 9001:2000 use el término: "*realización de producto*", podemos sustituirlo por "*prestación de servicio*".

detectar, redactar y comunicar las No Conformidades⁶ así como participar en círculos de calidad y grupos de mejora cuando se requiera por parte de la Dirección o de la Responsable de Calidad.

Responsabilidades en gestión de calidad a asumir por las distintas áreas del Servicio:

- Dirección: en este caso podríamos englobarlas en tres: planificación, toma de decisiones y diseño.

Con la *planificación* nos estaríamos refiriendo a actividades como la elaboración de los objetivos e indicadores de calidad, establecimiento de plazos de consecución de las distintas actividades, recursos, uso de nuevas herramientas y sistemas de calidad, etc.

Dentro de la *toma de decisiones* se encontrarían la revisión de los partes de no conformidad redactados, evaluación de las asignaturas, selección del profesorado, revisión de la documentación del sistema, revisión anual del sistema de gestión, control de los procesos, gestión del personal, etc.

Por último, y no por ello el menos importante, hemos hablado del *diseño*, proceso que merece una mención especial dentro de este trabajo debido a la complejidad que presenta. En un servicio de estas características lo que se ha hecho (en esencia) es llevar el control de las distintas etapas del diseño (planificación, elementos de entrada, resultados, revisión, verificación y validación) referentes al material entregado por los profesores al alumnado en cada asignatura, respetando siempre la libertad de cátedra del profesorado universitario y controlando fundamentalmente los cambios que de un año para otro se realizan en dicho material. En este control han participado tanto la Dirección del APFA como los coordinadores de las distintas asignaturas, talleres o seminarios. Este punto adquiere importancia cuando se da a conocer que, como norma general lo que lleva al alumno mayor a ponerse en contacto con el APFA es en primer lugar el adquirir conocimientos nuevos, quedando el ocupar el tiempo libre en segundo lugar (ML Vázquez Díaz, R. Ruiz Fajardo, C. Martínez Ballesteros, 2003).

- Área de alumnos: En primer lugar se han establecido indicadores para mejorar la trazabilidad⁷ de los trabajos de los alumnos y del trámite de nóminas y facturas. También se usan registros para la reserva de las aulas (aspecto importante ya que el APFA no dispone por el momento de aulas propias y utiliza las de dos de los centros académicos de la Universidad), préstamo de material a los profesores, ficha de datos de coordinadores y programas actualizados de las asignaturas. Por

⁶ Según define la Norma ISO 9000:2005, una No Conformidad es el incumplimiento de un requisito. Para ampliar esta definición podríamos decir que dicho requisito puede ser algún punto de la Norma ISO 9001:2000 o de la documentación del sistema de gestión.

⁷ Según la Norma ISO 9000:2005 la trazabilidad es la capacidad para seguir la historia, aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

último se recopilan todas aceptaciones de docencia por parte de los profesores y se lleva el control de los proveedores y de las compras.

En el proceso de compras también es necesario incidir ya que ha supuesto un cambio importante en toda la Universidad de Granada en la que las compras se hacían en su mayoría por teléfono. La Norma ISO 9001:2000 en su punto 7.4.1. indica: *“la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados”“La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización”.*

Para cumplir con el primer aspecto se hacen las compras de productos o la solicitud de prestación de servicios de manera que pueda quedar constancia por escrito (por email, fax o rellenando un formulario de “hoja de pedido”) de manera que cuando llegue dicho pedido pueda comprobarse que lo recepcionado cumple con los requisitos. Respecto a la evaluación de proveedores, se hace un balance y se compra preferentemente a aquellos proveedores de los que se tiene seguridad que van a cumplir con nuestros requisitos.

- Área de Profesorado: En este caso el control se ha centrado en la trazabilidad de las nóminas y de las aceptaciones de la docencia por parte del profesorado (desde el área de alumnos hasta su salida al exterior del servicio).
- Área de Asuntos Económicos: al igual que en las áreas anteriores, en este caso se ha hecho hincapié en el control de los documentos generados (facturas, dietas) para poder demostrar la trazabilidad de los mismos.
- Conserjería: la responsabilidad de este personal en el sistema de gestión consiste fundamentalmente, en el control del mantenimiento de las instalaciones del servicio y en la primera atención a los usuarios.
- Coordinadores de las Asignaturas: Dentro de sus responsabilidades se encuentran la de colaborar en las distintas etapas del diseño, como se ha comentado en el párrafo anterior, además de elaborar los documentos que se solicitan desde el APFA como son (ficha del coordinador, programa de la asignatura, aceptación de docencia, etc). También colaboran en los grupos de mejora o círculos de calidad cuando se les requiere o en las auditorias de certificación.

5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

La alta competitividad en los Programas Universitarios para Mayores y la necesidad de sistematizar los procesos, entre otras, fueron las razones que llevaron al APFA a certificar su

sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2000. Efectivamente, de las expectativas que inicialmente tenía la Dirección del APFA y que hicieron que se tomara la decisión de certificar su sistema de gestión, podemos decir que se han cumplido en su mayoría, teniendo siempre en cuenta que el Aula Permanente se propone una actuación educativa integral en dos sentidos: abordar al alumno/a no sólo como persona sino como miembro de una comunidad más amplia de la que necesita para su propio desarrollo, que ha de ser completo; y promover todas las tareas típicas de cualquier centro universitario: *enseñanza, investigación y servicio a la sociedad*.

Por un lado se ha conseguido ser competitivo con otros programas para mayores que no tienen certificación de calidad lo que se comprueba si revisamos los datos de los alumnos que se mantienen de 1º a 2º que aumenta de un 49% a un 55% y posteriormente a un 62% en los cursos del 2005 al 2008. También se ha mejorado la imagen del servicio y se le ha dado publicidad, aspecto este muy importante para el APFA que ha incluido entre sus objetivos de calidad.

Al haber documentado los procesos (procedimientos del sistema de gestión), se ha conseguido sistematizarlos y optimizarlos, así como definir las responsabilidades. Dichos documentos son conocidos por todo el personal mediante una aplicación informática creada al efecto que se encuentra en el servidor de la Unidad.

Se ha mejorado la comunicación con los usuarios (definiendo y dando a conocer cuáles son los canales adecuados para ello) y su satisfacción como refleja el análisis de los cuestionarios.

Además, los auditores en sus distintos informes, han destacado como puntos fuertes del Servicio:

- Adecuado uso de las herramientas informáticas,
- visión del sistema hacia el usuario,
- adecuado seguimiento documental de la implantación,
- obtención de datos de satisfacción laboral del personal,
- grado de desarrollo y claridad del programa universitario del curso y la adaptación del profesorado al perfil del alumno,
- seguimiento adecuado de las No Conformidades,
- organización de la documentación,
- optimización de la metodología de seguimiento de objetivos,
- optimización del control de los trabajos,
- optimización en la medición y seguimiento de indicadores.

Y por último y, aunque aún es pronto para dar datos concretos, se están reduciendo costes ya que al hacer un análisis y seguimiento de proveedores se quiere tender a trabajar con aquellos que presten mejor servicio de modo global (fiabilidad, relación calidad-precio, etc), y del mismo modo al llevar a cabo el control y seguimiento de los procesos, se reducen costes en tiempo por no tener que repetir o duplicar tareas.

En este trabajo se ha mostrado de un modo general cuáles son los pasos que se han seguido para implantar dicho sistema de modo que sea extrapolable para otros Servicios o ámbitos Universitarios.

Se ha descrito desde lo más básico como es la formación del personal en gestión de la calidad y en la Norma ISO o la definición de la política, hasta llegar a la auditoría así como los cambios en el trabajo de cada una de las áreas que forman el servicio.

Este proceso no acaba aquí, de ahora en adelante se tienen que seguir midiendo indicadores, realizando el seguimiento de los objetivos, establecer nuevos.... Anualmente, en las auditorías, se tendrá que demostrar que se sigue cumpliendo con los requisitos y que además se tiende hacia la mejora continua.

Pero la Norma ISO 9001:2000 no es la única forma de gestionar la calidad que está llevando a cabo el APFA. Como se ha comentado anteriormente, en la actualidad se está trabajando en la *carta de servicio*, que esperamos que se publique antes de final de año (Carta de servicio del Centro de Formación Continua y Aula Permanente de la UGR) . Una vez que se tiene “una ISO implantada”, la carta de servicios es un trabajo bastante más sencillo. Se ha constituido un grupo de trabajo que ha recopilado cuáles son los servicios que se prestan en la Unidad y ha definido unos compromisos e indicadores. Mediante la publicación de la *carta de servicio* se pretende informar tanto a usuarios actuales como potenciales y dar mayor publicidad al APFA, a parte de tener mayor control sobre los procesos de la Unidad.

Además la Dirección del APFA no descarta embarcarse en un futuro próximo y junto con el resto de la Universidad de Granada en el Modelo EFQM.

6. BIBLIOGRAFÍA.

DEL RÍO BERMÚDEZ, LORETO (2007); *“Certificación de sistemas de calidad en Universidades”*, IV Foro sobre la evaluación de la calidad de la educación superior y la investigación.

UNE EN ISO 9000:2005, *"Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario"*.

UNE EN ISO 9001:2000, *"Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos"*.

AENOR, 2002. Guía para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación.

SAEZ AGUADO, ANTONIO (2004). *"Proyección social de los programas universitarios para personas mayores"* VIII Encuentro nacional de programas Universitarios para Personas Mayores (Alicante).

COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD Y LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL PAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE ANDALUCÍA. Firmado en Mayo del 2007.

EXPOSITO, RAFAELA (2004). *"Evolución metodológica de la enseñanza con Mayores"*. VIII Encuentro Nacional de Programas Universitarios para Mayores. Coreses, Zamora.

ML VAZQUEZ DIAZ, R. RUIZ FAJARDO, C. MARTINEZ BALLESTEROS, (2003). *"Perfil sociodemográfico del alumnado del APFA"*. (Mallorca)

KOTLER, P. (1991). *"Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and ment Journal"*.

AULA PERMANENTE DE FORMACIÓN ABIERTA (2007). *"Programa Universitario para mayores del curso 2007/2008"*.

LOPEZ JURADO ROMERO DE LA CRUZ, ARGENTE DEL CASITLLO OCAÑA, 2002. *"Programas Universitarios para Mayores: Las enseñanzas (contenidos, metodología y evaluación)"*, IV Encuentro Nacional, Alicante.

LLORENS MONTES, FRANCISCO JAVIER Y FUENTES FUENTES, MARÍA DEL MAR (2001). *"Calidad Total. Fundamentos e implantación"*. Editorial Pirámide.