

# **Aplicación y desarrollo práctico de un sistema de calidad a la gestión administrativa del Programa de Mayores de la Universidad de Granada**

*Inmaculada Adail Perandrés, Rafaela Expósito Ramírez*  
Universidad de Granada

En el Aula Permanente de Formación Abierta de la Universidad de Granada, se está trabajando desde hace 3 años en la implantación de la calidad, basado en la Norma ISO 9001, sistema que se certificó en el año 2007. Esta certificación dura tres años, a lo largo de este tiempo anualmente se hace unas auditorías de seguimiento que hemos pasado satisfactoriamente. En 2009 se ha publicado en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía la Carta de Servicios, que consiste en la presentación oficial de una serie de puntos como son: informar a los usuarios de los servicios que se ofrecen, horarios y datos de contacto de nuestro programa, y el establecimiento de unos compromisos con los usuarios.

El objetivo de esta comunicación es explicar los pasos que en el espacio de la gestión administrativa hemos establecido dentro de nuestro servicio. Para ello hemos adaptado los procedimientos administrativos (planificación, organización, distribución y ejecución) de tareas, en función de un plan de trabajo ofrecido por el sistema, que nos permite tanto la mejora del servicio, como la prevención de problemas.

Gracias al análisis de los datos y al uso de indicadores se ha ido contabilizando objetivamente las tareas que realiza el equipo de trabajo que compone el Aula Permanente de la Universidad de Granada. Esto ha permitido detectar errores y aplicar las mejoras en el proceso, utilizando las acciones correctivas necesarias y dando como resultado la agilización de los procesos administrativos.

## **1. Introducción**

El objetivo de esta comunicación es explicar los pasos que en el espacio de la gestión administrativa hemos establecido dentro de nuestro servicio. Para ello hemos adaptado los procedimientos administrativos de tareas, en función de un plan de trabajo ofrecido por el sistema, que nos permite tanto la mejora del servicio, como la prevención de problemas.

Para aclarar los temas que vamos a tratar en esta comunicación, es necesario definir algunos términos, sacados de la norma ISO 9000/2005 (AENOR, 2006), norma en la que nos basamos para ajustarnos a los conceptos usados en este ámbito.

- *Procedimiento*: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

- *Proceso*: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- *Gestión*: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Desde el campo de la gestión administrativa del Aula Permanente de la Universidad de Granada relacionamos los procedimientos que afectan directamente a dicha gestión y que a continuación enumeramos haciendo posteriormente un análisis exhaustivo de cada uno de los puntos a tratar:

- Procedimiento de compras
- Procedimiento de gestión de alumnos
- Instrucción de matriculación
- Procedimiento de gestión de profesorado
- Procedimiento de no conformidades.

Además de estos procedimientos que afectan directamente a la gestión administrativa, existen otros íntimamente relacionados de los que son responsables la dirección y la responsable de calidad.

## **2. Procedimiento de Compras**

La norma ISO 9001/2008 dice que para realizar las compras se deben seguir una serie de pasos que consisten en: descripción de productos comprados, verificación de que el producto o servicio cumple con los requisitos establecidos y evidencia de la evaluación de los proveedores según los requisitos. Atendiendo a estos conceptos el procedimiento de compras realizado desde el APFA se hace teniendo en cuenta una clasificación de los productos.

Por un lado, podemos distinguir las compras de productos que no exigen realizar un presupuesto a la factura, porque al ser compras directas en tienda se verifica el producto o servicio in situ, por lo que no es necesario tener una evidencia documental del pedido. Algunos ejemplos son: comidas o cenas, fotocopias realizadas por los profesores, pequeñas compras realizadas por los profesores necesarias para el desarrollo de la asignatura, etc.

Por otro, los productos a los que sí es necesario pedir presupuesto y adjuntar a la factura como son: material de oficina, impresiones (carteles, libros, carnés, documentos autocopiativos, etc.), publicidad periódicos, reservas (autobuses, locales, viajes, etc.)

Tal y como hemos comentado anteriormente en la norma, otro de los requisitos en el procedimiento de compras es la evaluación de los proveedores, que en el APFA clasificamos según el nivel de homologación: A y B, estos niveles determinarán la preferencia de compra.

- Proveedores, NIVEL A  
Están en este nivel aquellos proveedores que llevan más de una año trabajando con el aula, los históricos de la UGR y aquellos que han demostrado cumplir con los requisitos del APFA (entrega en plazo, cumplimiento de pedidos, etc.). Un proveedor que no cumpla con los requisitos puede ser devaluado al nivel B.
- Proveedores, NIVEL B  
Un proveedor es tipo B si no existe otro del mismo sector (que venda lo mismo) en el nivel A o porque por catálogo u oferta ofrezcan algún producto interesante, o bien, porque no ha podido comprobar su cumplimiento con los requisitos de calidad exigidos. Cuando se compre a un proveedor de este nivel en vez del nivel A, habrá que justificarlo.

### ***2.1. Seguimiento de proveedores***

El APFA realiza un seguimiento de proveedores, que puede producir la modificación de los niveles, así como incluir nuevos proveedores. Cuando un proveedor no cumpla con los requisitos que se definidos, el APFA puede devaluarlos por los perjuicios que les puede causar.

Los factores que se tienen en cuenta para evaluar a los proveedores son: cumplimiento del tiempo de entrega, proceso de facturación, relación calidad-precio y errores en los pedidos. Es importante que cuando se detecte una No Conformidad de un proveedor, se redacte el parte de NC en el momento para dejar constancia de lo que ocurre.

### **3. Procedimiento de gestión de alumnos**

Este procedimiento tiene por objeto recoger los diferentes procesos de gestión que se han de seguir antes de que el futuro alumno acepte la docencia que el APFA le oferta hasta que se convierte por así decirlo en cliente del APFA y acepta los requisitos de formación que la misma le ofrece.

Para ello se distinguen varios procesos necesarios por los que los futuros alumnos pasan: El proceso de información, de matriculación y el de impartición de las asignaturas.

Cuando el Alumno conoce la existencia del Aula, éste suele ponerse en contacto con el Servicio mediante el teléfono o dirigiéndose a las oficinas. Cuando un potencial alumno se pone en contacto por primera vez en el curso con el Aula, en su Negociado se le informa sobre los requisitos, plazos, horarios, asignaturas, etc.

Una vez elaborado el programa de formación por la Dirección, el negociado del APFA que también apoya la elaboración del mismo, atiende a los alumnos informando del programa elaborado anualmente, matriculación, impartición y distribución de las clases y de las aulas, controlando asimismo los pagos de la matrícula.

El Programa del curso del APFA es el documento donde todo usuario (tanto potencial como real) puede obtener información completa tanto del APFA como de las asignaturas y programas de formación de los distintos tipos que se ofertan en el APFA:

- Primer ciclo: Programa Específico.
- Segundo ciclo: Programa de Formación Continuada, Programa de Formación Extensiva ó Programa de Formación Mixta.
- Programa Integrado. En el programa integrado es necesario que los alumnos realicen una preinscripción, con el fin de tener una idea del número de los mismos que demandan cada asignatura y compararlo con las plazas ofertadas por las distintas facultades de la Universidad. Esta preinscripción, que no asegura la reserva de plaza, se hace mediante un documento específico: Documento de Preinscripción.

El APFA elabora una vez al año los programas del curso. Dichos programas contienen:

- Presentación del Servicio.
- Programas de formación.
- Instrucciones de matriculación.
- Asociaciones de Alumnos.
- Descripción de las asignaturas.
- Fechas clave del curso.

El siguiente paso sería la formalización de la matrícula. El desarrollo del proceso de matriculación se recoge en la Instrucción de Trabajo del proceso de matriculación que describimos a continuación:

- La matrícula tiene unos *plazos* que el alumno conoce tras haber sido autorizados previamente por el Rector de nuestra Universidad y a los que se le da publicidad a través de la prensa local.
- *El impreso* utilizado para la formalización de la matrícula es un documento propio del servicio que respeta el carácter oficial de los documentos de la Universidad de Granada. Dicho documento se le entrega al alumno en un sobre junto con otros documentos que son:
- *Ficha del alumno*: datos personales, foto, domicilio para comunicaciones y asignaturas de las que se ha matriculado.
- ***Impreso de matrícula***: (programa específico, optativas especiales o programa integrado): datos personales, tipo de matrícula, si desea optar a título de graduado del programa específico y los datos bancarios.
- *Cuestionario de recogida de datos estadísticos* (desde el servicio se sugiere al alumnado que rellene este documento y que lo entregue ya que es muy útil para estudios estadísticos, aunque no es obligatorio).

Una vez que el alumno adjunta todos los documentos, se le entrega la Carta de pago, con la que hará efectiva la matrícula. Para que quede formalizada, el alumno debe remitir copia de dicha Carta sellada por el banco al Negociado del APFA. Es en este momento cuando se le hace entrega del Carné Universitario del APFA, con el que el alumno se identifica como tal en todos los servicios de la Universidad, y el Programa del Curso donde el alumno puede encontrar el lugar donde se imparten las asignaturas y los horarios. A continuación, el Negociado del Aula asigna al alumno un número de expediente que lo identificará y servirá para garantizar la trazabilidad en la formación del mismo. En este momento el alumno ya está en disposición de comenzar la formación en nuestro centro.

### ***3.1. Instrucción de matriculación***

El control de los pagos, devoluciones, etc., es llevado a cabo por el Negociado del Aula, llevando el Área de Asuntos Económicos la contabilidad de los mismos con el control de los centros de gasto mediante el programa informático de la Universidad de Granada: además la Dirección ha creado su propia hoja contable.

En caso de que el alumno desee anular su matrícula por algún motivo personal, deberá justificar la petición hecha a la administración, rellenando el documento de Solicitud de Devolución de Tasas y adjuntando la documentación requerida para tal efecto. Al alumno se le entregará un resguardo sellado de la solicitud.

### ***3.2. Becas***

Si el alumno cumple los requisitos y desea solicitar la beca, también deberá rellenar el impreso correspondiente (Impreso de Solicitud de Beca), documento propio del APFA pero en formato estándar de la Universidad. En este impreso constan los datos personales del alumno, y junto con el mismo este debe aportar la documentación que se requiere. Una vez que el alumno entrega todo lo necesario, el APFA procede a registrar la entrada de dicha solicitud y la envía al departamento de Becas de la Universidad que, por último, remite el listado de becas concedidas. En este momento el Negociado del Aula hace llegar dicho listado al Área Económica de Servicios Centrales de la UGR que hace efectivas las becas.

### ***3.3. Gestión de la aplicación de la programación docente***

Para que en el momento de impartir cada clase existan aulas disponibles, el Negociado del Aula lleva a cabo la reserva de las mismas al principio de cada curso. Para ello se escriben cartas a los correspondientes gestores de los centros académicos solicitando respuesta para su confirmación. Se les comunica a los gestores el número de aulas necesarias en función del número de alumnos inscritos en cada asignatura. El APFA, a través del Negociado correspondiente, registra la entrada y la salida de dichas cartas con el fin de llevar un control de las mismas.

En caso de que el alumno quiera optar al Título de Graduado del APFA (sin homologación alguna), debe entregar en el Negociado de un trabajo de cada asignatura. Al ser entregado, se registra su entrada. Para ello, se introduce, en el programa informático donde constan los expedientes de los alumnos, la fecha de entrega de los trabajos. Para el control de la recepción de los trabajos en el servicio y la entrega de los mismos a los alumnos, así como del tiempo que tardan los profesores en devolver los trabajos corregidos existe una tabla donde se registran todos estos datos.

### ***3.4. Medida de la satisfacción de los clientes***

Para poder cubrir las expectativas de los usuarios del Aula, realizamos Cuestionarios de Satisfacción. En los cuestionarios de evaluación de las asignaturas se incluyen preguntas tanto sobre los contenidos de las asignaturas, los profesores y el desarrollo de las clases con el fin de llevar un control de todos estos aspectos. Los resultados de estas encuestas son tratados y analizados por la Dirección y por la Responsable de Calidad en la Reunión de Revisión por la Dirección y se tienen en cuenta a la hora de diseñar las asignaturas y el programa académico. Pero existen otras vías mediante las cuales los alumnos pueden hacer llegar sus sugerencias al APFA, estas son:

- Mediante la página Web.
- Cuestionario de satisfacción general.
- De modo directo, comunicándolo por teléfono o directamente en las oficinas del APFA.
- Mediante el buzón de sugerencias de la oficina.
- Redactando un documento de peticiones varias del centro.

Si el alumno acude al Negociado del Servicio, siempre que sea posible, se intenta dar respuesta o solución a su petición, aunque en otros casos es necesario que dicha sugerencia o petición sea atendida por la Dirección.

En caso de que el alumno realice la petición o sugerencia por escrito, ya sea a través del documento de peticiones varias, o de la página Web; es la dirección la que la atiende. En el primer caso el APFA contesta a la misma por escrito comunicándole al alumno la resolución de dicha petición.

### ***3.5. Procedimiento de gestión de alumnos***

En el caso de que un alumno haga una queja al Servicio, se redactará una No Conformidad tal y como se muestra en el Procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas.

### ***3.6. Documentos asociados.***

- Documento preinscripción.

- Ficha del alumno.
- Impreso de matrícula.
- Cuestionario de datos estadísticos.
- Carta de pago.
- Impreso de solicitud de beca.
- Carné Universitario.
- Programa del curso.
- Impreso peticiones varias.
- Solicitud de devolución de tasas.
- Cuestionarios satisfacción.
- Instrucción de trabajo: Proceso de matriculación.

### **3.7. Indicadores utilizados**

Desde el negociado del APFA se utilizan varios indicadores para detectar los posibles errores y analizar los datos objetivamente de tiempos reales de duración de los procesos.

- *Indicador para la recogida de trabajos.* Mediante este indicador se analiza la fecha de entrega del alumno de su trabajo en el centro hasta cuando lo recibe una vez corregido por el profesor. Así mismo se puede comprobar cuanto tiempo se tarda en enviar dicho trabajo al profesor y el tiempo que tarda éste en corregirlo y en enviarlo al centro.
- *Indicador para la tramitación de becas.* Mediante este indicador se puede observar cuanto tiempo tarda el alumno en recibir su dotación económica desde que se le concede la misma por la comisión de becas hasta que la recibe en su cuenta bancaria.
- *Indicador para las reclamaciones.* Mediante este indicador se puede medir objetivamente el tiempo real que tarda la administración en contestar a un cliente ó en resolver la reclamación realizada por el mismo.
- *Encuestas de satisfacción.* Dichas encuestas son analizadas por la Dirección y ofrecen mecanismos de mejora en la docencia y en la administración, intentando complacer a todos los usuarios.

## **4. Procedimiento de gestión de profesorado**

En el Aula Permanente de la Universidad de Granada, el personal docente que imparte las clases a los alumnos es interno, es decir profesorado de la propia universidad, que la Dirección se encarga de seleccionar en función de las asignaturas que se quieren impartir durante el curso. También hay profesionales externos, una minoría, para impartir las actividades de deportes, bailes, coro o teatro que en este caso no pertenecen a la universidad pero que han sido seleccionados después de la valoración de sus proyectos.

Después del proceso de selección del profesorado, el personal administrativo se pone en contacto con cada uno de los profesores para enviarles una aceptación de docencia, que consiste en un documento con la planificación de los días y horas en los que van a impartir clase durante el curso, y que deben devolver firmados para así poder contar con ellos en la programación del mismo, y dejar constancia de las evidencias que luego nos pueden servir para hacerle el seguimiento de su trabajo dentro del APFA.

Además de la selección del profesorado por parte de la Dirección, éste está sujeto a una evaluación por parte del alumnado que son los “clientes potenciales del producto en cuestión que en este caso las clases” y de ellos depende la continuidad o no, tanto de la asignatura como del profesorado.

Una vez seleccionado el coordinador de la asignatura, éste elige a sus colaboradores, que por lo general siguen siendo profesores de universidad, o cuando lo cree oportuno invita a profesionales de reconocido prestigio y especialistas en el campo, porque resulta más enriquecedor y aportan una mayor profundidad del tema.

En el campo que estamos tratando del profesorado, uno de los indicadores que se nos evalúa en el proceso de calidad es el del tiempo que se tarda desde que se acaba una asignatura hasta que se cobra la nómina, que hasta ahora variaba entre dos o tres meses y ahora se está consiguiendo reducir a un máximo de 30 días, y que entraría en el período de alarma si sobrepasara 45 días. Este es un aspecto que se ha querido reforzar porque agiliza bastante el cierre del ejercicio.

Los pasos que seguimos en este procedimiento son: una vez acabada la asignatura se les envía al coordinador de la misma el formulario de nóminas, por correo electrónico, que nos devolverá relleno por la misma vía. Cuando se recibe la nómina completa, se pasa a firma de Dirección, a partir de esta fecha es cuando se empieza a contabilizar para tener en cuenta el indicador. Luego se envía al departamento de asuntos económicos y más tarde recibimos un justificante de gastos en el que contabilizamos la fecha de envío a habilitación que es la parte encargada del pago y la fecha de ejecución en el que ya se hace efectivo, y es entonces cuando baremamos los días que se ha tardado en el proceso. De esta forma seguimos la *trazabilidad*<sup>1</sup>, que nos hace que en cualquier momento se pueda demostrar la trayectoria de un proceso y en qué momento concreto ha podido fallar.

## **5. Procedimiento de no conformidades**

Para explicar este procedimiento es necesario que antes aclaremos una serie de términos que nos serán imprescindibles para entender los conceptos a los que hacemos referencia.

- *No conformidad*: incumplimiento de un *requisito*

---

<sup>1</sup> *trazabilidad*: capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración, norma ISO 9000/2005.



- *Requisito*: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- *Incidencia*: situación anómala de la que, en el momento de su detección, no se tiene total certeza que sea una no conformidad pero que podría llegar a serlo o provocarlo.
- *Acción correctiva*: acción tomada para eliminar la causa de una *no conformidad* detectada u otra situación indeseable.
- *Acción inmediata*: acción emprendida por el servicio para corregir *no conformidades* o *incidencias*, así como sus posibles efectos negativos.

Con este procedimiento se pretende mostrar como trabaja el Aula Permanente de la Universidad de Granada, cuando se encuentra una No Conformidad. Este procedimiento abarca todas aquellas actividades relacionadas con la calidad del servicio y que forman el Sistema de Calidad.

Una no conformidad se puede detectar por: un trabajador, de forma casual y sobre la marcha del trabajo; también se le llama no conformidad a la “anomalía” que encuentra el auditor cuando revisa; por un cliente porque reclama algo que a él no le parece adecuado la forma en que se lleva a cabo; o por como hemos explicado anteriormente, en el caso de haber indicadores, sobrepasar los límites establecidos.

Para redactar una no conformidad existen partes de no conformidad que consisten en una plantilla tipo que ha elaborado la responsable de calidad del APFA, que contiene los siguientes aspectos que se deben rellenar:

- Persona que detecta la no conformidad
- Fecha y firma
- Tipo de no conformidad
- Causas posibles
- Acción Inmediata (descripción y quien la realiza), plazo de resolución
- Acción correctiva o preventiva
- Seguimiento.

Una vez redactado el parte de no conformidad se procede a la búsqueda de la *acción correctiva*, que elimina la causa de la no conformidad, o bien, se puede proceder a la *acción inmediata* que actúa sobre la *no conformidad*.

En la siguiente sesión de la auditoría, se tendrán en cuenta los partes de *no conformidad* que ha habido y periódicamente se comprobará si se han resuelto o no por la persona Responsable de Calidad, que verificará la eficacia de las acciones correctivas. En el caso de que las *acciones correctivas* utilizadas no hayan sido eficaces, la Responsable de Calidad deberá comprobar si las actuaciones previstas se han ejecutado y porqué no han dado resultado. En todo caso, siempre que las acciones correctivas no hayan sido las adecuadas se abrirá una nueva *No Conformidad*.

## **6. Conclusiones**

Con el análisis de los datos y al uso de indicadores se ha ido contabilizando objetivamente las tareas que realiza el equipo de trabajo que compone el Aula Permanente de la Universidad de Granada. Esto ha permitido detectar errores y aplicar las mejoras en el proceso, utilizando las acciones correctivas necesarias y dando como resultado la agilización de los procesos administrativos y la mejora de la satisfacción de los usuarios.

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización y como bien se ha demostrado a nuestra institución.

Un indicador aplicado al proceso permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## **7. Bibliografía**

AENOR (2006). 2ª ed. *Gestión de la Calidad*. Madrid: Ed. Da Vinci.