

La gestión de la calidad en la universidad: la experiencia del Aula de Mayores de la Universidad de Granada

Ana Castellano Peña
Universidad de Granada

1. Objetivos

El objetivo fundamental de este trabajo es mostrar cuáles son las distintas etapas por las que ha pasado el Aula Permanente de la Universidad de Granada para implantar su sistema de calidad, además de reflejar cuáles son las implicaciones que ha tenido este hecho. Para ello me he basado en la experiencia previa que poseo como responsable de calidad del APFA y de otras unidades de la Universidad de Granada, en las observaciones y sugerencias realizadas por los auditores en las distintas visitas, en los resultados de las encuestas del profesorado y alumnado obtenidos en el curso 2008-2009 y 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 ya que, en definitiva, la experiencia que se presenta pretende dar una visión general de lo que conlleva implantar un sistema de gestión de calidad.

2. Introducción: ¿Por qué implantar un sistema de gestión de calidad?

El Aula Permanente de Formación Abierta de la Universidad de Granada 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 el profesorado, que tiene que adaptar la manera de impartir la clase al alumnado de estas características, como para la dirección y el personal de administración y servicios (PAS), que adaptan dicha enseñanza a los requisitos planteados por dicho 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, no quita 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.

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, 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 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. Quizás este sea el aspecto más importante.
- optar a recibir subvenciones
- mejorar su imagen
- 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

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. Se está llevando a cabo 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.

Se ha hablado anteriormente que es importante conocer lo que las personas usuarias² 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

¹ Espacio Europeo de Educación Superior.

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.

de usuarios que, en el caso de nuestro alumnado, suele 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).

A lo comentado anteriormente hay que sumar la necesidad en la Universidad de Granada de que las distintas unidades o servicios que la forman implanten sistemas de calidad según ISO 9001. Esta necesidad deriva del acuerdo de complemento de productividad para la mejora de la calidad de los servicios firmado por las universidades andaluzas en mayo del 2007 que incluye entre sus requisitos: “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 servicios de la unidad, cumplir con los compromisos de la carta de servicios y establecer unos nuevos, etc. (CPMCS, 2007)”.

3. Cómo

Una vez descritos cuáles han sido los motivos que han llevado al APFA a pensar en certificar su sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2008, hablemos de los pasos que se han seguido.

Una de las críticas que ha recibido la citada norma por el personal de la administración pública es que se ha elaborado para las empresas privadas y que es de difícil aplicación a las administraciones públicas. Es cierto que la norma usa ciertos términos que *chirrían* en dicha administración como son: cliente, empresa, etc. Pero la experiencia muestra como realmente la Norma ISO 9001 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-a, o empresa por organización o servicio).

Y es que 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... 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... 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 Producto³ (capítulo 7 de la Norma ISO 9001) y no haya riesgo de incumplir requisitos del cliente o reglamentarios que afecten al servicio. (AENOR 2002).

En el caso del Aula Permanente de la Universidad de Granada, se comenzó a trabajar en la gestión de la calidad en el año 2005 cuando se realizó la autoevaluación del servicio según un modelo de la UCUA⁴, a continuación y en el año 2006 se comenzaron a estudiar y definir los procesos y a implantar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma UNE-EN ISO 9001. 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. Se debe tener en cuenta que, a grandes rasgos, cualquier organización que haya decidido certificar su sistema de gestión de calidad tiene que llevar a cabo tres pasos fundamentales:

- Documentación
- Implantación
- Certificación

3.1. Documentación

En primer lugar es necesario documentar el sistema de gestión, de manera que quede reflejado en documentos las actividades o procesos que se llevan a cabo en la organización (se describe en los procedimientos documentados⁵) de manera que cumplan con los requisitos de la norma de referencia que detalla que la documentación de un sistema de gestión debe contener, entre otros, los siguientes documentos:

- Manual de calidad
- Procedimientos documentados
- Registros
- Política de calidad
- Objetivos de calidad

³ 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 use el término: “*realización de producto*”, podemos sustituirlo por “*prestación de servicio*”.

⁴ Unidad de calidad de las Universidades Andaluzas

⁵ Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (Norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario)

Veamos como se ha llevado a cabo la documentación del sistema de gestión en el Aula Permanente de la UGR. La autoevaluación que se había realizado con anterioridad en la Unidad⁶ 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 se llevan a cabo mediante entrevistas con los responsables de las distintas áreas a 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. Estas acciones serán descritas en puntos siguientes.

De forma simultánea se hace necesario formar al personal de la Unidad en gestión de calidad y en concreto en los requisitos y 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). También se conseguirá mejorar la confianza y la implicación de todos los componentes de la organización y tener el mínimo de situaciones imprevistas o actuaciones improvisadas lo que, 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 calidad*⁷. En el caso del APFA se optó por certificar sólo la sede de Granada, excluyendo por el momento las sedes provinciales quedando redactado del siguiente modo: “*Diseño, gestión e impartición de programas de formación para mayores de cincuenta años en la ciudad de Granada*”. Estos dos aspectos y la descripción e interrelación de los procesos se incluyeron en el *manual de calidad*.

Fruto de todo este estudio, en el APFA se definieron los procesos clave⁸ y sus correspondientes *procedimientos* documentados, además una vez que estuvieron elaborados esos documentos se consensuaron con todas las personas implicadas de la unidad y fueron aprobados por la dirección.

Procedimiento del Sistema de Gestión	Nombre del proceso clave
Procedimiento de Gestión de Alumnos	Oferta y demanda de asignaturas, captación de alumnos, matrícula, impartición de clases
Procedimiento de Diseño	Diseño, aceptación asignaturas
Procedimiento de Gestión de Profesorado	Aceptación asignaturas, evaluación y selección profesores

⁶ 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, en *Unidades Funcionales*.

⁷ 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*)

⁸ Los procesos se clasifican en clave, soporte y estratégicos en función de su incidencia en la actividad del servicio.

Del mismo modo se han documentado los siguientes procesos estratégicos o soporte:

- Compras
- Gestión de profesorado
- Revisión por la Dirección
- Gestión de alumnos
- Control de documentos
- Formación
- Control de no conformidades
- Auditorias internas

Otro de los documentos que la norma exige que se elaboren son 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 que se consiguieron en el curso 08/09 fueron los siguientes:

- 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”)
- 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, 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)

En este año 2010 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 conseguir:

- adecuar la Web a las nuevas actualizaciones metodológicas (potenciando mecanismos de participación del alumnado, mejora del contador de visitas, obtención de resultados y toma de decisiones)
- mantener el sitio Web (tras en análisis de datos del curso anterior se detectó que no se habían obtenido los resultados esperados)

- mejorar el cuestionario de satisfacción de asignaturas para la obtención de datos más útiles sobre satisfacción de alumnos para la toma de decisiones (tras el análisis de datos del curso anterior se detectó que no se habían obtenido los resultados esperados)
- adaptar la propuesta metodológica del APFA (participación en reuniones nacionales e internacionales)
- incorporar al APFA a proyectos de investigación e innovación metodológica
- consolidar nº de alumnos adaptándose a las condiciones de cada una de las sedes
- potenciar la estructura de representación del alumnado (delegados de clase y representantes de asociaciones)

3.2. *Implantación*

Una vez elaborada la documentación del sistema hay que implantarlo de manera que se apliquen los procedimientos tal y como se han definido y se ajusten hasta que encajen con la organización, además al usar los registros⁹ se comienza a generar evidencias de las distintas acciones llevadas a cabo. 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 trazabilidad en cada etapa del proceso.

Dirección: se va a tratar desde tres puntos de vista: planificación, diseño y toma de decisiones. 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, dotación de recursos, uso de nuevas herramientas y sistemas de calidad, etc.

Respecto al diseño, es un 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, a modo de resumen, 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. Todo ello, 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).

⁹ Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (Norma ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario)

Dentro de la toma de decisiones se encontrarían las relacionadas con los resultados de objetivos e indicadores, las asociadas a la evaluación de las encuestas de satisfacción de usuarios, revisión de los partes de no conformidad redactados, selección del profesorado, revisión de la documentación del sistema, revisión anual del sistema de gestión, gestión del personal, etc.

Área de alumnos: En primer lugar se han establecido indicadores para mejorar la trazabilidad¹⁰ tanto de los trabajos entregados por parte del alumnado como 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 algunos de los centros académicos de la Universidad), préstamo de material a los profesores, ficha de datos de coordinadores y programas actualizados de las asignaturas. Otro de los cambios surgidos ha sido en las compras. La Norma ISO 9001 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”. Es por esto por lo que se trabaja dejando constancia de la realización del pedido así como de su recepción y además se evalúan a los proveedores del servicio.

Área de Profesorado: En este caso el control se ha centrado en la trazabilidad de las nóminas y de las aceptaciones de docencia (desde el área de alumnos hasta su salida al exterior del servicio).

Área de Asuntos Económicos: al igual que en los casos anteriores, se ha hecho hincapié en el control de los documentos generados (facturas, dietas) para poder evidenciar 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 (tanto a proveedores como a las propias instalaciones) 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 anteriormente, además de elaborar los documentos que se solicitan desde el APFA como son (programa de la asignatura, verificación del programa, aceptación de docencia, etc.). También colaboran en los grupos de mejora o círculos de calidad cuando se les requiere o en las auditorías.

¹⁰ 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.

3.3. *Certificación*

Una vez que el sistema se ha implantado, se han corregido las posibles deficiencias y se han generado los registros que posibiliten el evidenciar las distintas acciones llevadas a cabo en dicho periodo; el siguiente paso sería su *certificación*.

Para la obtención del certificado es necesario que se lleven a cabo dos auditorías, una interna y otra externa. Tras la realización de ésta última y después de proponer las correcciones a no conformidades detectadas, si las hay, se concederá dicho certificado por parte de la empresa auditora. El certificado ISO 9001 tiene una validez de tres años por lo que anualmente y durante ese periodo de tiempo tendrán lugar las dos auditorías. En el caso del Aula Permanente la auditoría de certificación (primer año) tuvo lugar en el 2007, en los años 2008 y 2009 tuvieron lugar las auditorías de seguimiento y en este año 2010 recibiremos la visita de los auditores para la auditoría de “recertificación” en la que se volverá a conceder un nuevo certificado. En todas las ocasiones se ha concedido/mantenido el certificado sin ningún problema ya que, si se detectado no conformidades, estas han sido menores y se han solucionado mediante las acciones correctivas adecuadas.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que no es suficiente con mantener el sistema de gestión sino que año a año hay que evidenciar la *mejora continua* lo que se hace mediante los resultados de objetivos e indicadores, política, revisión por la dirección, etc.

4. 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. 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, siendo el valor de este último curso 2009/2010 del 50%. 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. También cabe destacar que en la sede de Granada y para el curso 2009/2010 se han matriculado 156 alumnos que es la cifra más alta en los tres últimos años, además el número total de matriculados en esta sede es de 519.

Al haber documentado los procesos (procedimientos del sistema de gestión), se ha conseguido sistematizarlos y optimizarlos, así como definir las responsabilidades dentro de cada uno de ellos. Dichos documentos son conocidos por todo el personal mediante una aplicación informática creada al efecto que se encuentra en el servidor interno 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. Así, en el curso 08/09 la media de la satisfacción del alumnado fue del 4.6 sobre 5; sobre el mismo periodo se ha preguntado a los coordinadores de las asignaturas sobre la satisfacción en el proceso de diseño y hemos obtenido una valoración de 4.7 sobre 5.

Se ha mejorado la detección de oportunidades para la mejora al haber sistematizado el proceso (detección, redacción y seguimiento de las no conformidades¹¹), esto ha permitido que se evite la repetición de los mismos errores en los procesos o incluso que nos podamos adelantar para evitarlos antes de que ocurran. Además los auditores en sus distintos informes han destacado como puntos fuertes:

- 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 alumnado
- 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
- exhaustividad en la realización de informes

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 tiende a trabajar con aquellos que presten mejor servicio (fiabilidad, relación calidad-precio, etc.). Del mismo modo al llevar a cabo el control y seguimiento de los procesos se reducen costes en tiempo al 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. Además, se ha destacado que este proceso no acaba aquí, ya que se tienen que seguir midiendo indicadores, realizando el seguimiento de los objetivos,

¹¹ Según define la Norma ISO 9000:2005, una No Conformidad es el incumplimiento de un requisito.

establecer nuevos, etc. Anualmente, en las auditorias, se tendrá que evidenciar que se sigue cumpliendo con los requisitos y que además se tiende hacia la mejora continua. Pero la Norma ISO 9001 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 servicios*, que se publicó en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía el 7 de Abril del pasado año 2009 (Carta de servicios 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 constituyó un grupo de trabajo que ha recopilado cuáles son los servicios que se prestan en la Unidad y ha definido unos compromisos con los usuarios así como indicadores asociados a los mismos. Mediante la publicación de la *carta de servicios* se pretende informar a usuarios actuales y potenciales, dar mayor publicidad al APFA y tener mayor control sobre los procesos. 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.

5. Bibliografía

AENOR (2002). *Guía para la aplicación de la Norma ISO 9001 en la educación*.

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

Complemento de productividad para la mejora de la calidad y los servicios que presta el PAS de las universidades públicas de Andalucía (2007).

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

EXPOSITO, R. (2004). “Evolución metodológica de la enseñanza con Mayores”. VIII Encuentro Nacional de Programas Universitarios para Mayores (Coreses, Zamora).

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

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

LLORENS MONTES, F. J.; FUENTES FUENTES, MARÍA DEL MAR (2001). *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Granada: Editorial Pirámide.

NORMA UNE EN ISO 9000 (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.

NORMA UNE EN ISO 9001 (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.

SAEZ AGUADO, A. (2004). “Proyección social de los programas universitarios para personas mayores”. VIII Encuentro Nacional de Programas Universitarios para Personas Mayores (Alicante).

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