

**PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
DE LAS UNIVERSIDADES**

IV Convocatoria

INFORME DEL COMITE DE EVALUACION

EXTERNA

SOBRE EL SERVICIO DE DEPORTES

DE LA

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

D. Angel Francisco Benito Beorlegui.

D. José Luis González Fernández.

D. Emilio Ciudad Maestro.

Noviembre 2001

Índice

1.INTRODUCCION.	1
1.1. Objetivo del Informe.	1
1.2. Composición del Comité de Evaluación Externa (CEE). Justificación.	1
1.3. Plan de Trabajo. Incidencias.	2
1.4. Presentación de la estructura del informe.	4
2. ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACION INTERNA.	4
2.1. Sobre el proceso de autoevaluación.	4
2.2. Sobre el proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional a la evaluación.	6
2.3. La realización del proceso. Recogida de la información.	7
2.4. Participación en la autorreflexión interna.	7
2.5. Redacción del autoinforme.	7
a. Ajuste a la Guía de Evaluación.	7
b. Aspectos descriptivos y valorativos.	8
c. Especificación de los puntos fuertes y débiles	8
d. Propuestas de mejora.	8
3. VALORACION DEL SERVICIO EVALUADO.	8
3.1. Política y estrategia.	8
3.2. Personas.	9
3.3 Alianzas y recursos.	10
3.4 Liderazgo.	12
3.5 Procesos.	12
3.6 Resultados en los clientes.	13
3.7 Resultados en las personas.	13
3.8. Resultados en la sociedad.	14
3.8 Resultados clave.	14
4. VALORACION GENERAL.	16
4.1 Principales fortalezas, debilidades y propuestas de mejora.	16
5. VALORACION DEL PROCESO DE EVALUACION EXTERNA.	25

INFORME DEL COMITÉ DE EVALUACION EXTERNA SOBRE EL SERVICIO DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES (MADRID).

1. INTRODUCCION.

1.1. Objetivo del Informe.

El objetivo de este informe es dar cuenta de la evaluación externa del Servicio de Deportes de la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid), llevada a cabo por un Comité de Evaluación Externa (CEE) compuesto por tres miembros designados al efecto por el Consejo de Universidades. Para ello hemos seguido en todo momento las recomendaciones de la Guía de evaluación de servicios.

El objetivo concreto de este informe se centra en validar el proceso de autoevaluación y sugerir o validar las propuestas de mejora para posteriores procesos evaluativos. Aportar las sugerencias oportunas que contribuyan a la redacción del informe final.

1.2. Composición del Comité de Evaluación Externa (CEE). Justificación.

Los miembros que componen el CEE son:

Presidente: D. Angel Francisco Benito Beorlegui.

Catedrático de Escuela Universitaria. Dpto. Química y Director del Area de Deportes de la Universidad Politécnica de Valencia.

Vocal: D. José Luis González Fernández.

Director del Servicio de Deportes de la Universidad del País Vasco.

Vocal Técnico: D. Emilio Ciudad Maestro.

Profesor Titular de Universidad. Dpto. de Psicología Evolutiva y de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid.

Justificación.

En el momento de su constitución, este Comité justificó su misión en los términos siguientes: *"Validar y proponer mejoras al Informe de Autoevaluación evacuado por el Comité de Evaluación Interna del Servicio de Deportes, con el fin de incrementar la mejora continua de la calidad de los servicios universitarios públicos, a petición de la Universidad de Alcalá de Henares, analizando, contrastando, valorando e informando a las partes interesadas, acerca de las actuaciones evaluadoras del citado C.E.I."*

La finalidad que hemos pretendido en las audiencias mantenidas ha sido: Obtener informaciones sobre el proceso de evaluación interno realizado. Estimar las valoraciones que se efectúan sobre el autoinforme de la manera mas objetiva posible. Recabar y contrastar opiniones sobre los puntos fuertes y débiles incluidos en el autoinforme, así como en las propuestas de mejora.

1.3. Plan de Trabajo. Incidencias.

El plan de trabajo del CEE se desarrolló con arreglo a la agenda siguiente:

Primer día: Lunes 29 de Octubre.

13:00h. – 16:00h. Reunión preparatoria del CEE con comida de trabajo. (Lugar de celebración en la sala de reuniones del Rectorado, Edificio de San Ildelfonso, Pza. De San Diego s/n).

16:00h. – 17:30h. Reunión con el CEI. (Lugar de celebración en la sala de reuniones del Rectorado, Edificio de San Ildelfonso, Pza. De San Diego s/n).

17:30h. – 18:30h. Sesión de trabajo con responsables Institucionales de la Universidad de Alcalá. (Lugar de celebración en la sala de reuniones del Rectorado, Edificio de San Ildelfonso, Pza. De San Diego s/n).

18:30h. – 19:30h. Visita a las instalaciones deportivas.

19:30h. – 21:30h. Reunión de trabajo del CEE (Lugar salón del Hotel Bedel)

22:00h. Cena.

Segundo día: Martes 30 de Octubre.

9:00h. – 10:30h. Reunión de trabajo del CEE. (Lugar Sala de Juntas de la Facultad de Medicina, junto a la biblioteca).

10:30h. – 12:00h. Sesión de trabajo con el PAS del Servicio de Deportes. (Lugar Sala de Juntas de la Facultad de Medicina, junto a la biblioteca).

12:00h. – 13:30h. Sesión de trabajo con usuarios del Servicio; profesorado, alumnos de primer, segundo y tercer ciclo. (Lugar Sala de Juntas de la Facultad de Medicina, junto a la biblioteca).

13:30h. – 14:45h. Audiencia abierta a la unidad evaluada. (Lugar Sala de Juntas de la Facultad de Medicina, junto a la biblioteca).

14:45h. – 16:45h. Comida institucional.

17:00h. – 18:15h. Reunión interna del CEE. (Lugar de celebración en la sala de reuniones del Rectorado, Edificio de San Ildelfonso, Pza. De San Diego s/n).

18:30h. – 19:45h. Reunión con el CEI. (Lugar de celebración en la sala de reuniones del Rectorado, Edificio de San Ildelfonso, Pza. De San Diego s/n).

20:00h. Despedida del CEE.

Tercer día: Miércoles 31 de Octubre.

9:00h. – 10:30h. Reunión interna del CEE. (Lugar salón del Hotel Bedel).

10:30h. Salida hacia lugar de origen de los miembros del CEE.

En la última reunión interna del CEE, acordamos que cada uno de los miembros del comité, se encargaría de la redacción de una parte, que una vez remitidas al Presidente coordinaría la redacción conjunta del primer borrador del informe final del CEE, dándonos un plazo de dos a tres semanas. Tras ellas, el Presidente remitirá a los otros dos miembros el primer borrador del informe, para que estos realicen las modificaciones y comentarios pertinentes y con todos estos datos y con la conformidad de todos los miembros del CEE dar por finalizado el informe final de evaluación externa.

Incidencias. El informe del CEI fue remitido a los miembros de este comité, con quince días de retraso respecto del plazo previsto de un mes de antelación a la visita del CEE, por lo que su lectura y análisis hubo de hacerse

con cierta premura de tiempo y el consiguiente desasosiego que genera toda actividad realizada fuera de las tolerancias. Se adujo como motivo del retraso, un accidente en el Servicio informático de la U.A. De todas formas, una vez estudiado el informe interno, se solicitaron informaciones complementarias sobre diversos temas que nos fue enviada a los tres miembros del CEE.

La atención dispensada a este CEE por las autoridades académicas, responsables de la gerencia de la Universidad, miembros del CEI y miembros de la comunidad universitaria con quienes tuvimos contacto, fue altamente satisfactoria a lo largo de todo el proceso. En especial, por parte del Director del Servicio de Deportes y de sus más directos colaboradores. Es por lo que la visita se realizó en todo momento en un acogedor y confortable clima.

1.4 Presentación de la estructura del informe.

La estructura de este informe se ajusta en su descripción a los apartados propuestos para su redacción en la Guía de Evaluación de Servicios editada por la Secretaría Técnica del Consejo de Universidades (MECD, 2000).

2. ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACION INTERNA.

2.1 Sobre el proceso de autoevaluación.

El Servicio de Deportes de la UA. se incorpora al movimiento por la evaluación de la calidad de las Universidades públicas, a raíz de la presentación por parte de la Universidad de Alcalá de un "Proyecto Global de Evaluación de la Gestión y Servicios relacionados con los estudiantes", en el año 2000, dentro de la cuarta convocatoria del P.N.E.C.U.

Se formula como objetivo de esta evaluación: "*... examinar aquellos procesos no académicos de los que el estudiante es usuario y, explícitamente, la*

atención que recibe" (Informe de Autoevaluación del Servicio de Deportes. U. de Alcalá. 2001, pag. 1).

La evaluación afecta a los años 1998, 1999 y 2000, aunque las actividades del Servicio se remontan a 1987 y su alcance, "*...a todas las áreas de actuación, desde instalaciones deportivas hasta actividades dirigidas*" (Op. cit. pag. 1)

EL CEI estuvo compuesto por cuatro miembros: el Director del Servicio de Deportes, el coordinador del Servicio de Deportes, la Jefe de Negociado del Servicio de Deportes y el Vicepresidente del Consejo de Estudiantes, como representante de los alumnos y colectivo mayoritario de usuarios del Servicio.

Después de unas sesiones de formación sobre la metodología del modelo de autoevaluación de la calidad en la gestión de las organizaciones de la EFQM, el CEI constituido al efecto, llevó a cabo el proceso de autoevaluación entre los meses de abril y septiembre de 2001, con la excepción del mes vacacional de agosto. En este proceso han participado activamente todos los miembros del CEI, con la excepción del representante de los alumnos, que solamente acudió en una ocasión, el día de la constitución del CEI. Los miembros de este comité manifiestan haber realizado entre una y dos sesiones semanales de trabajo.

Por la novedad del procedimiento, la masa de datos y evidencias a considerar y el estilo del informe emitido, soportado más en opiniones que en evidencias, consideramos que el tiempo dedicado al proceso de autoevaluación debiera haberse prolongado entre un 20 y un 30%. De esta manera se hubieran evitado también las premuras por los plazos de las siguientes fases del proceso y se hubieran garantizado los márgenes de confianza para cubrir contingencias imprevistas como las que retrasaron el envío del informe al CEE,

En general, tanto proveedores internos como usuarios externos del Servicio, estuvieron suficientemente informados del proceso de autoevaluación a través de diferentes medios, impresos y electrónicos. No obstante, la disposición a la participación de los usuarios, ha sido muy escasa y dificultada por su dispersión en tres Campus y la lejanía de las instalaciones deportivas de los centros docentes, que parece funcionar como un poderoso obstaculizador de la práctica deportiva, máxime si se tiene en cuenta la escasez de tiempo de los alumnos, por lo apretado de los horarios y la densidad curricular de los actuales planes de estudio.

2.2. Sobre el proceso de toma de decisiones y el apoyo institucional a la evaluación

El proceso de toma de decisiones con relación al proceso de autoevaluación del Servicio, ha sido liderado con alto nivel de motivación y ejecutado con alto nivel de eficiencia por parte del Director del Servicio de Deportes, sobre todo si se tiene en cuenta la corta vida de esta Universidad en su época contemporánea -reapertura en 1977- y más corta todavía la vida del Servicio de Deportes, que inicia sus actividades el año 1987. A destacar, el apoyo prestado a su Director en todo momento a lo largo del proceso, por los restantes miembros del Servicio.

Muchos de los datos que soportarían evidencias no están disponibles porque los escasos recursos del Servicio se dedican en esta fase de su desarrollo preferentemente a la captación de usuarios y la promoción de actividades, quedando más descubierta la infraestructura de gestión en el apartado de medición, análisis y mejora: identificación de requisitos de los usuarios, cuadro de indicadores para el control de los procesos y su medición (formatos, registros, bases de datos, etc.), mejora de procesos, satisfacción de usuarios, etc.

En cuanto al apoyo institucional a la evaluación del Servicio, la percepción manifestada del apoyo recibido, es globalmente satisfactoria.

2.3. La realización del proceso. Recogida de la información.

El proceso de autoevaluación del Servicio de Deportes ha seguido la pauta de la Guía de Evaluación de Servicios del Consejo de Universidades, analizando todos los criterios y subcriterios incluidos en la misma e identificando los puntos fuertes, débiles y áreas de mejora en cada criterio.

En cuanto a la documentación para soportar evidencias, aunque se anexa, proporciona desigual información para el fin de evaluar todos los criterios del modelo de gestión. Por tal motivo, en el informe se aprecia una alta cantidad de afirmaciones basadas en opiniones; bien es cierto, que con frecuencia compartidas por todos los miembros del CEI y contrastadas por este CEE en la visita a las instalaciones y en la audiencia al colectivo de usuarios. El CEI estando de acuerdo con esta precisión, hace la observación al respecto recogida en el penúltimo párrafo del apartado anterior.

2.4 Participación en la autorreflexión interna.

El análisis y valoración de los criterios del modelo de autoevaluación ha sido protagonizado exclusivamente por los miembros del CEI, con la excepción hecha del alumno que, como representante de los usuarios, no se incorporó en ningún momento a las sesiones de trabajo del comité.

2.5 Redacción del autoinforme.

a. Ajuste a la Guía de Evaluación. El autoinforme, que consta de 52 páginas, está correctamente estructurado y editado, respondiendo su contenido al modelo de informe que propone la Guía de Evaluación. Únicamente se observan en las páginas 49 a 52, omisiones de información en los cuadros resumen de puntos fuertes, débiles y áreas de mejora, inadvertidas al parecer en el momento de la

impresión y edición del documento. Aunque estas omisiones fueron subsanadas entregando una addenda al autoinforme en la primera reunión del CEE.

b. Aspectos descriptivos y valorativos. En general no sólo se describen los componentes informacionales de los criterios y subcriterios, o se pone de manifiesto su presencia o ausencia en la gestión del Servicio, sino que también se valoran en función de los puntos de vista que propone la Guía.

c. Especificación de los puntos fuertes y débiles. El informe de autoevaluación especifica con bastante claridad los puntos fuertes y débiles que el CEI aprecia en cada criterio y subcriterio. Algunas omisiones que se aprecian, son más bien debidas a insuficiente formación en gestión de la calidad de los servicios.

d. Propuestas de mejora. Todos los criterios incluyen un menú de propuestas de mejora realistas, precisas, fácilmente asequibles la mayoría de ellas, operativizables y medibles.

3. VALORACION DEL SERVICIO EVALUADO.

3.1. Política y estrategia.

El Servicio tiene claramente identificados a sus clientes o usuarios externos y en función suya, definida su misión de forma clara y precisa en unos términos que pretenden ser concurrentes con la política y estrategia de la UA. No obstante, en este aspecto se echa en falta una mayor definición y compromiso por parte de la alta dirección de la Universidad que parece actuar más de forma reactiva que proactiva en materia de servicios deportivos a la comunidad universitaria. Sería de interés que la autoridad universitaria correspondiente realizara una declaración más explícita y comprometida al respecto, iluminando de esta forma con mayor claridad la política y estrategia del Servicio de

Deportes, con el fin de que este deje de percibirse y operar dentro del sistema de gestión de la organización universitaria, como un Servicio "isla" dentro de la estructura de la UA.

Proponemos al respecto a la Dirección del Servicio, además de las mejoras que se incluyen en este apartado, mayor asertividad en la formulación de sus objetivos y negociación de recursos con los niveles ejecutivos de la Universidad. La probada y reconocida motivación profesional, lealtad a la UA y cortesía en la relación, son a veces insuficientes para el mejor logro de los objetivos que pretenden añadirle valor a los usuarios.

Proponemos la elaboración de un plan estratégico del Servicio de Deportes, donde se refleje su adscripción y dependencia, tanto orgánica como funcional, dentro del organigrama de la Universidad de Alcalá.

Proponemos también, la redacción de la Visión del Servicio de Deportes y la identificación de aquellos valores con los que el Servicio desea comprometerse, para conocimiento público.

3.2. Personas.

El personal que actualmente componen la plantilla de proveedores internos adscritos al Servicio es de tres (3), que está suficientemente cualificado en las competencias propias de sus especialidades, aunque sería de interés mejorar su formación en gestión de la calidad en los servicios. Al respecto se echa en falta un Plan de Formación en la unidad.

La plantilla también se muestra manifiestamente insuficiente para atender con efectivos profesionales los actuales requerimientos del Servicio, dado que tiene que contarse con la colaboración de becarios (3).

Observamos en nuestra visita y queda recogido en el informe del CEI que en los Campus de Alcalá Ciudad y en el de Guadalajara la carencia de personal fijo del Servicio de Deportes.

Proponemos la elaboración a corto plazo, de un plan estratégico para la realización de un organigrama funcional de la plantilla del Servicio de Deportes, acorde con las necesidades del Servicio en los tres Campus universitarios, con un plan de funcionarización o contratación de la nueva plantilla.

Proponemos la elaboración de una encuesta para evaluar el clima laboral de todo el personal con relación directa con el Servicio de Deportes (personal de plantilla, becarios, técnicos deportivos y técnicos de las instalaciones).

3.3. Alianzas y recursos.

Con relación a las alianzas, caso de las personas u organizaciones que proveen externamente de recursos al Servicio de Deportes de la UA.

Los Técnicos Deportivos (30), no disponen de una fórmula contractual con el Servicio jurídicamente clara, que le prevenga de los riesgos que amenazan estas situaciones imprecisas y parcialmente encubiertas. Proponemos al respecto que la gerencia de la Universidad estudie una fórmula satisfactoria para las partes.

En cuanto a la empresa contratada para la gestión de las instalaciones, proponemos que se elabore con ella un plan de calidad concertada, para que se garantice la calidad de sus servicios. Otra posibilidad sería que en los concursos sucesivos, se elija preferentemente entre aquellos proveedores que se hallen certificados contra algún estándar reconocido como es el caso de las normas

internacionales ISO. Procedimientos similares, sugerimos que se utilicen con los proveedores ocasionales: gimnasios, instalaciones de otras entidades públicas o privadas, escuelas deportivas, etc.

En cuanto a la dotación de recursos físicos, el equipamiento inmobiliario para uso de servicios deportivos en el denominado "Campus clásico", sito en la urbe alcalaina, es prácticamente inexistente e insuficiente para los usuarios potenciales, por lo que habría que incrementar los acuerdos con proveedores externos. Asimismo, habría que dotar a este Campus de una delegación del Servicio de Deportes para atender la gestión informativa y administrativa de los usuarios, con el fin de evitarles desplazamientos disuasorios al Campus Nuevo de Alcalá, situado a tres kilómetros de la ciudad, donde tiene su sede el Servicio de Deportes y se llevan a cabo todos los trámites administrativos. Proponemos que se estudien también las necesidades del Campus de Guadalajara, para dotarle de la infraestructura deportiva necesaria para la satisfacción de esas necesidades.

Con relación al Campus Nuevo de Alcalá, hacemos notar la urgente necesidad de que se acometan las obras de equipamientos viales, iluminación y eliminación de barreras arquitectónicas, que permitan el acceso y desplazamiento practicable para personas y vehículos a las instalaciones deportivas.

Asimismo se recomienda la mejora de las instalaciones deportivas existentes con la iluminación de las mismas, también se recomienda la adecuación urgente de la superficie del campo de rugby y su posterior mantenimiento, lo que permitiría a su vez la utilización de ese espacio deportivo como campo de fútbol. También sería recomendable la sustitución del pavimento deportivo del pabellón polideportivo pues presenta unas visibles muestras de desgaste y eventualmente, la construcción de otro pabellón polideportivo.

También sería necesario mejorar sustancialmente el recinto en el que se encuentran ubicados los despachos del Servicio de Deportes y su dotación de mobiliario, ofimática e informática.

Proponemos la elaboración de un plan de mejora de las instalaciones existentes junto con otro para la definición de las nuevas instalaciones que se proyecten.

De todo lo anterior se deriva la necesidad de incrementar la dotación presupuestaria del Servicio de Deportes de la UA, añadiéndole recursos financieros procedentes de los presupuestos generales de la UA y de la ampliación de los ingresos generados por el propio Servicio.

3.4. Liderazgo.

El Servicio cuenta con un liderazgo visiblemente comprometido con los objetivos de la calidad del Servicio, mantiene una orientación de trabajo en equipo con las personas y su relación con usuarios y proveedores es fluida y satisfactoria. Nos quedo patente la gran dedicación y preparación del Director de Servicio de Deportes así como su liderazgo para el buen funcionamiento del Servicio.

La dedicación excesivamente entusiasta, puede llevar no obstante a dificultar la consolidación de un sistema de gestión eficiente del Servicio, por lo que se recomienda consolidar los logros antes de plantearse nuevos objetivos y priorizarlos.

3.5. Procesos.

Se identifican las necesidades y expectativas de los usuarios del Servicio, con el fin de proporcionarle aquella actividad que le satisfaga, incluso

aunque la demanda sea reducida y la actividad selectiva. También se evalúa la satisfacción obtenida con los servicios prestados.

La identificación, diseño, documentación y evaluación de los procesos básicos y de apoyo del Servicio, es parcialmente satisfactoria, por lo que se recomienda la mejora de este área de gestión. La elaboración y aplicación de un reducido pero efectivo número de indicadores para cada proceso en función de los objetivos formulados, sería de gran utilidad para su control y mejora.

3.6. Resultados en los clientes.

De resultas de las evaluaciones llevadas a cabo por el Servicio con relación a la satisfacción de los usuarios y de un estudio encargado por la Universidad en el año 2000, se desprende que un 50% de los usuarios de los servicios deportivos de la UA se consideran insatisfechos con las instalaciones deportivas existentes, demandando preferentemente: *piscina, gimnasio y campo de fútbol*. Asimismo se manifiesta una profunda insatisfacción con los accesos a las instalaciones y la ausencia de iluminación vial. Los monitores deportivos son notablemente valorados, 7.7 - 7.8, en una escala de 0 a 10. Similar apreciación se obtiene con relación a las personas responsables de los procesos administrativos del Servicio.

Con el fin de manejar la información y obtener datos precisos relativos a la satisfacción de los clientes, se recomienda utilizar un procedimiento de registro y acumulación de quejas y sugerencias de los usuarios.

3.7. Resultados en las personas.

El Servicio no dispone de un procedimiento para evaluar la satisfacción de los empleados con las condiciones y remuneraciones del trabajo. No obstante, de los resultados de una encuesta sobre "clima laboral" realizada entre los empleados de la Universidad, que pueden ser generalizados a los

miembros del Servicio de Deportes, se infiere que estos se encuentran satisfechos con las tareas que realizan, con el estilo de relación con los compañeros y por trabajar para la UA. Se muestran menos satisfechos con las oportunidades de promoción y con su participación en la gestión de la organización.

Con relación a las condiciones específicas de trabajo, los miembros del Servicio de Deportes reivindican la mejora y racionalización del espacio físico de trabajo, la mejora del equipamiento de oficina y más formación en gestión.

A destacar el nulo absentismo y la ausencia de accidentes por motivos laborales.

Se recomienda la realización de una encuesta de clima laboral, diferenciada de la realizada para otros servicios. La promoción de la participación a través de círculos de calidad o equipos de mejora, en proyectos de mejora continua y la introducción de fórmulas de reconocimiento a la participación, no dinerario.

3.8. Resultados en la sociedad.

El Servicio de Deportes está volcado preferentemente en los alumnos universitarios, motivo por el cual su difusión en el recinto externo a la Universidad sea limitada. Sería de interés asomar el Servicio con mayor claridad, amplitud y frecuencia, al recinto social no universitario incrementando la participación en iniciativas deportivas de ámbito local o superior.

3.9. Resultados clave.

Aunque el Servicio presenta datos satisfactorios con relación a la evolución de sus resultados clave, entre los que se destaca el aumento de los practicantes en actividades individuales de corto recorrido y el de las actividades dirigidas, también ha observado la evolución negativa de algunos de ellos, como es el caso del descenso de participantes en competiciones internas, que se

atribuye a la actual estructura de los planes de estudio que absorben la totalidad del tiempo disponible de los alumnos.

Se recomienda en el apartado de los resultados clave, incorporar sucesivamente aquellos relacionados con la optimización de los recursos financieros y no financieros y con la gestión de los procesos y del tiempo.

4. VALORACION GENERAL.

4.2 Principales fortalezas, debilidades y propuestas de mejora.

En este apartado se recogen los mismos datos que en el informe elaborado por el Comité de Evaluación Interno, con la inclusión de algunas propuestas de mejora (en azul), también queremos indicar mediante la enumeración de las mismas (de 1 a 3), la prioridad que a juicio de este CEE, han de tener las mismas.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. Política y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la información recibida del usuario. - Identificación clara de los clientes y sus necesidades. - Creatividad en el diseño y programación de la actividad. - Flexibilidad /Capacidad de adaptación a las necesidades de los usuarios. - Buena relación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores escasos y no suficientemente definidos. - No llegamos a un gran número de “clientes potenciales”. - Escaso seguimiento en algunas actividades y responsabilidad difuminada por el continuo cambio (becarios, técnicos deportivos). - Escasez de reuniones entre los miembros del Servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Definir una tabla de indicadores (escuelas, llamadas telefónicas, usuarios de instalaciones, etc.). 2 Crear nuevos canales de información para llegar a mas “usuarios potenciales”. 2 Poner información en los terminales informáticos de las Facultades. 1 Establecer un responsable de deportes en cada delegación de alumnos para tareas informativas. 1 Mejorar el seguimiento de todos los proyectos realizando calendarios de controles y procesos. 1 Establecer un plan de reuniones para mejorar la comunicación. 1 <i>Formulación de objetivos y negociación de recursos con los órganos ejecutivos de la U.A.</i> 1 <i>Elaboración de un Plan estratégico del Servicio, donde se refleje su adscripción y dependencia, tanto orgánica como funcional dentro de la U.A.</i>

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
2. Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación del personal en los objetivos. - Trabajo en equipo. - Éxito compartido. - Posibilidades de elección de colaboradores de una manera rápida y flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierta falta de comunicación - Ausencia de un plan de formación propio para técnicos, por no ser personal de la U.Alcalá. - Excesivos cambios en el grupo de trabajo, por la inestabilidad temporal de los colaboradores. - No existe información sobre el “Clima Laboral” en el Servicio de Deportes. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Mejorar y estructurar los canales de comunicación interna y crear otros nuevos. 1 Propiciar la estabilidad de las personas en el Servicio de Deportes (ajustar la plantilla a la realidad). 1 Recoger información, mediante encuestas, de nuestro personal. 1 Aumento de la Plantilla, con la elaboración del organigrama funcional de la misma y acorde con las necesidades en los tres campus. 1 Elaborar un Plan de formación específico para la Plantilla.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<p>3. Alianzas y recursos.</p>	<p>Relativa autonomía en la gestión presupuestaria. Pequeñas inversiones sin dependencia de otros. Rentabilización de recursos económicos.</p> <p>Información: Actualización continua. Variados canales de distribución.</p> <p>Aprovechamiento máximo de recursos.</p> <p>- Alianza para la consecución de objetivos comunes con otras diez universidades de la Comunidad de Madrid. Aprovechamiento de instalaciones y actividades que organizan otras entidades que resultan convenientes para nuestros clientes.</p>	<p>- Ausencia de un plan de inversiones y de mantenimiento de las instalaciones deportivas.</p> <p>- Accesos a las instalaciones inacabados y faltos de iluminación.</p> <p>- Escasez de recursos ofimáticos e informáticos.</p> <p>- Demasiada circulación de información interna produce saturación. El cambio continuo de información hace que puedan existir versiones caducadas en lugares de difícil control.</p> <p>- Falta de control en algunos de los acuerdos con otras entidades deportivas.</p>	<p>1 Reivindicación de un plan cuatrienal de inversiones en el Servicio de Deportes.</p> <p>1 Terminar las obras de acceso a las instalaciones deportivas.</p> <p>1 Iluminación de las instalaciones exteriores.</p> <p>1 Adecuación del Campo de Rugby.</p> <p>1 Adquisición de nuevos equipos informáticos.</p> <p>2 Fechar los carteles y publicidades para contrastar en todo momento la validez de la información. Diseñar un plan estratégico de elaboración, distribución y control de la información.</p> <p>1 Realizar, al finalizar cada curso académico, el control y la evaluación de cada uno de los convenios realizados con las distintas entidades deportivas.</p>

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
4. Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de una carta de servicios. Programa anual de actividades. Las opiniones y sugerencias de todo el equipo son recogidas y tenidas en cuenta para la mejora del Servicio. - Constante y permanente inquietud para promover y desarrollar intereses de todas las partes involucradas, buscando satisfacer sus expectativas. - Flexibilización de los procesos y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen definidos grupos de mejora por áreas. - Demasiados frentes abiertos. Se abarca más de lo que se puede. - La puesta en práctica del organigrama existente actualmente está condicionada, en determinados aspectos, a personas no profesionales que varían cíclicamente en el tiempo (becarios). - Escaso seguimiento en la asignación de los procesos a los responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Creación de grupos de mejora: Escuelas y cursos, competiciones, comunicaciones y divulgación de actividades. 1 Revisión del organigrama personas- puestos. 1 Control semanal con los responsables de cada proceso a través de reuniones

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<p>5. Procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo constante de información (en ambos sentidos) y aprovechamiento posterior de la misma para mejorar las prestaciones. - Diseño de los “procesos clave” del Servicio y revisión periódica de los mismos. - Inquietud por la mejora de los procesos. Flexibilidad en la estructura de los procesos. - “Fidelización” de los clientes y usuarios, incluso después de terminar su relación académica con la U. Alcalá. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de participación en el diseño y desarrollo de los procesos de soporte que recibimos de otros servicios de la UA. No existe un “mapa de procesos”. No utilización de sistemas estandarizados en la gestión de procesos. - No existe auditoria externa para la evaluación de los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio. - La eventualidad del personal dificulta la formación del mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realización de un “mapa de procesos”, <i>en función de los objetivos formulados.</i> 2 Solicitud a expertos de una auditoria de los proceso del Servicio de Deportes.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
6. Resultados en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de atención al público detecta la satisfacción con la que los usuarios abandonan las instalaciones tras ser atendidos. - Adecuación de las prestaciones sobre actividades deportivas a las sugerencias de los clientes. - Resolución rápida de las sugerencias /quejas. - Presencia de las actividades deportivas en los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No solucionamos las peticiones de mejora de infraestructura y ampliación de instalaciones por ausencia de potestad en este tema. - Escasez de clientes / usuarios del Campus de la ciudad. - Las reclamaciones/sugerencias no son recogidas en ningún libro. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Elaboración de una encuesta específica para los estudiantes del Campus de la ciudad donde se recojan los motivos por los que no hacen deporte en la universidad. 1 Elaboración de una encuesta específica para los estudiantes del Campus de Guadalajara. 2 Disponer de un libro donde queden recogidas todas las reclamaciones/sugerencias por muy pequeñas que sean, con fecha de solicitud y fecha en que han sido atendidas. 2 Mayor presencia en medios de comunicación locales y universitarios; reuniones para elaborar un plan que nos de mas presencia en los mismos.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
7. Resultados en las Personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Agrado con las tareas que realiza. - Fluidez de la comunicación entre compañeros. - Facilidad de comunicación con los compañeros de otros servicios. - Participación en la consecución de objetivos. - Satisfacción general por trabajar en la U.Alcalá. - Trabajo en equipo. - Predisposición a la mejora continua. - Alto grado de implicación del personal con la tarea que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento real de los datos obtenidos en la encuesta de “clima laboral”. - Sensación de ser un Servicio “isla”. - Escasa formación específica para el Servicio. - Escasez de espacios y mala distribución. - La realidad de los cursos parece muy distante de la teoría. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Realización de la encuesta sobre el clima laboral solo del personal del Servicio de Deportes. 3 Organización de una jornada de puertas abiertas para otros servicios de la U.A. 1 Elaborar un plan de formación específico para el Servicio de Deportes. 1 Proponer desde las necesidades del servicio presentes y futuras una ampliación de espacios y una buena distribución de los mismos.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
8. Resultados en la Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución para mejorar la calidad de vida de la sociedad que nos rodea a través del deporte. - Fomentar los valores éticos. - Compromiso con grupos socialmente desfavorecidos. - Concienciación con el mantenimiento y mejora del medio ambiente. 		2 Potenciar la divulgación del Servicio de Deportes en el entorno.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
9. Resultados Clave.	<ul style="list-style-type: none">- Utilización de encuestas para medir la calidad del servicio prestado.- Fijación de objetivos que supongan un aumento de la calificación cada año.	<ul style="list-style-type: none">- Descenso de participantes debido en su mayoría a los nuevos planes de estudio.- Falta de homogeneidad en las encuestas de los distintos cursos.	<ol style="list-style-type: none">1 Homogeneizar las encuestas para que resulten comparables entre los distintos cursos académicos, con el fin de hacer valoraciones al respecto.

5. VALORACION DEL PROCESO DE EVALUACION EXTERNA.

El proceso de evaluación externa en sus fases de planificación, desarrollo y redacción de informe, ha contado con la colaboración entusiasta y solidaria de todos los miembros de CEE.

En el apartado de herramientas, quizás se eche en falta una equivalente a la titulada "Herramientas para la Evaluación Externa" que se utiliza en la evaluación docente e investigadora de las titulaciones universitarias, que facilitaría la toma de datos en las audiencias y la visita a los recintos de los servicios.

El proceso de evaluación, globalmente considerado como componente de un sistema de gestión de la calidad organizacional y como procedimiento de rendición de cuentas a la sociedad, parece deseable y oportuno que se vaya incorporando a la cultura de la organización universitaria.

El proceso de evaluación externa, como método de validación de la autoevaluación y de propuesta de sugerencias y mejoras en el ámbito de los servicios no docentes de la Universidad, parece suficiente y el instrumento de evaluación, idóneo. El tiempo de realización, suficiente. En cuanto a la remuneración a los miembros del CEE por el trabajo, también mejorable.