

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

**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ  
SERVICIO DE DEPORTES**

**INFORME FINAL**

Enero de 2002

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
  - 1.1. Objetivos
  - 1.2. Cronología de la evaluación
  - 1.3. Estructura del informe final
2. VALORACIÓN DEL PROCESO
  - 2.1. Proceso de evaluación interna
  - 2.2. Proceso de evaluación externa
3. PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES
4. ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MEJORA
5. PLAN DE SEGUIMIENTO

# 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Alcalá está impulsando un proceso de **Evaluación de la Calidad** dentro del Plan Nacional de la Evaluación de la Calidad de las Universidades, propuesto por el Consejo de Universidades. Este proceso abarca la docencia, la investigación y la gestión de los servicios administrativos universitarios. El **Servicio de Deportes**, cuya **misión es fomentar y facilitar la práctica deportiva a las personas que pertenecen a la comunidad universitaria, planificando y organizando las actividades necesarias para llevarla a cabo**, es uno de los servicios universitarios que se ha incorporado voluntariamente a este proceso dentro de la convocatoria 2000/2001 del PNECU.

## 1.1. Objetivos

El objetivo de la evaluación del Servicio de Deportes es el análisis de su propia actuación, valorando e identificando los puntos fuertes y débiles más relevantes, de modo que, potenciando los fuertes y corrigiendo los débiles obtengamos unas propuestas o acciones de mejora. Con éstas se elaborará un plan estratégico cuya implantación provocará una mejora en la calidad del servicio.

## 1.2. Cronología de la evaluación

La participación del Servicio de Deportes en el proceso comenzó a principios de noviembre del año 2000, tras la constitución del Comité de Evaluación Interna (CEI), quedando compuesto por las siguientes personas:

- Fernando Gil Labarta. Director del Servicio de Deportes y presidente del comité.
- Yolanda Canalda Cámara. Jefe de Negociado del Servicio de Deportes.
- Enrique Garrido Monasor. Coordinador del Servicio de Deportes.
- Eduardo Barrera. Representante de los estudiantes.

El día siete de noviembre de 2000, el Consejo de Universidades organizó una "Jornada de Formación de Comités de Autoevaluación de Servicios" cuyo objetivo era dar la formación e información necesaria a los integrantes de los Comités Internos. A esta reunión asistieron la mitad de los componentes del CEI del Servicio de Deportes.

Posteriormente se celebraron dos sesiones informativas, el 14 de marzo y 4 de abril, donde además de constituirse el CEI se estableció la metodología de trabajo y el consiguiente plan de reuniones.

La fase de autoevaluación se extendió desde el 20 de abril hasta el 25 de julio con una reunión semanal; los meses de junio y julio fueron necesarias dos sesiones.

El 25 de julio se elaboró el borrador del Informe de Autoevaluación. Durante el desarrollo de esta fase, y a través de dípticos divulgativos, se dio a conocer a la Comunidad Universitaria la participación del Servicio de Deportes en el proceso de Evaluación de la Calidad, así como de las sesiones que el CEI venía realizando para la elaboración del Informe de Autoevaluación. Asimismo, se celebraron varias reuniones de trabajo en coordinación con otros servicios de la Gerencia con el fin de establecer unas pautas comunes y una misma metodología.

La primera semana de septiembre, una vez terminado el informe y revisado por los miembros del CEI, se envió a la Unidad de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Alcalá con el fin de que diera su visto bueno y así elaborar el definitivo informe de Autoevaluación.

Determinados problemas informáticos produjeron un retraso y por fin éste se dió por finalizado a últimos de septiembre, si bien no se pudo enviar a los miembros del CEE hasta el cinco de octubre.

La fase de evaluación externa, se llevó a cabo por el Comité de Evaluación Externa, designado al efecto por el Consejo de Universidades y estuvo constituido por:

- D. Ángel Fco. Benito Beorlegui. Director del Servicio de Deportes de la Universidad Politécnica de Valencia y Presidente del CEE.
- D. José Luis González Fernández. Director del Servicio de Deportes de la Universidad del País Vasco y vocal del CEE.
- D. Emilio Ciudad Maestro. Profesor titular del Departamento de Psicología Evolutiva de la Universidad Complutense de Madrid. Vocal técnico del CEE.

Los días veintinueve y treinta de octubre de 2001 se produjo la visita del CEE, durante estos días este Comité celebró las entrevistas y audiencias que estimó convenientes y finalmente leyó ante el CEI lo que serían las líneas maestras del posterior Informe de Evaluación Externa.

A primeros de diciembre de 2001, el referido CEE remitió a la Gerencia de la Universidad y al Director del Servicio de Deportes evaluado, su informe definitivo, que fue analizado por los miembros del CEI y difundido a todos los miembros del servicio, con el fin de que pudieran hacer de nuevo sus aportaciones para incluirlas en el informe final.

El informe externo fue publicado tanto en la página web como en diferentes tablones informativos y, ya a mediados de enero, se elaboró el presente informe que trata de sintetizar los informes interno y externo así como relacionar fortalezas y debilidades del servicio y señalar las acciones a

emprender de modo prioritario con el fin de mejorar la calidad en todos los servicios.

### 1.3. Estructura del Informe Final

Este **informe final** se ha elaborado siguiendo la metodología recomendada por la guía de Evaluación de Servicios elaborada por el PNECU, como ya se hiciera al elaborar el Informe de Autoevaluación.

El **informe final** se ha estructurado en cinco partes. La **primera** es una introducción, en la que se concretan los objetivos y la cronología de la evaluación; la **segunda** consiste en una valoración de los procesos de evaluación interna y externa; la **tercera** recoge la relación de los principales puntos fuertes y débiles; en la **cuarta** parte de este informe se concretan las acciones estratégicas de mejora que conviene poner en marcha con el fin de afianzar los puntos fuertes y corregir los débiles y, en la **quinta** parte se propone un **Plan de Seguimiento** que garantice la realización de las acciones de mejora.

## 2. VALORACIÓN DEL PROCESO

### 2.1. Proceso de evaluación interna

El proceso de evaluación del Servicio de Deportes nace de una reunión con la Gerencia y diferentes servicios de la Universidad de Alcalá a los que se propone la participación en dicho proceso. El Director del Servicio de Deportes aceptó la propuesta y la trasladó al personal del servicio explicando las razones que hacían interesante la participación en dicho proceso.

El personal del Servicio de Deportes aceptó la participación en el proceso y, como se da la circunstancia de que el servicio cuenta sólo con tres personas, éstas mismas serían las componentes del Comité de Evaluación Interna (CEI).

La fase de autoevaluación se desarrolló según la metodología aceptada por todos los miembros del CEI y consistente en debatir, hasta llegar al consenso, los puntos existentes en los nueve apartados propuestos por la Guía de Evaluación de Servicios, elaborada por el PNECU, que a su vez la había adoptado del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, con ligeras variaciones.

El estricto seguimiento de la mencionada Guía de Evaluación y el tratar de responder a cada uno de los subcriterios de cada uno de los apartados llegó a resultar muy pesado e incluso agotador según iban avanzando los apartados. Daba la sensación de que alguno de los temas ya habían sido tratados

anteriormente y que siempre estábamos debatiendo sobre lo mismo. Esto, unido a que en los últimos apartados parecía que teníamos escasez de datos hizo especialmente difícil el encontrar respuestas para esos apartados.

En los momentos de atasco o escasez de ideas aparecía la motivación y el deseo de que el proceso repercutiera positivamente en la mejora de la calidad del servicio. De hecho, el proceso ha servido para mejorar determinados aspectos como la comunicación interna y clarificar a todos los miembros el funcionamiento de determinados procesos internos.

El apoyo por parte de la gerencia fue elevado desde el principio hasta el final, realizando de vez en cuando reuniones de apoyo y seguimiento del proceso. En cuanto al apoyo de parte de otros servicios de la Universidad de Alcalá de los que se requerían datos para aportar al informe, ha sido más bien escaso e incluso ha sido imposible aportar algunos de los datos solicitados por depender de otros servicios que no los han remitido.

## **2.2. Proceso de Evaluación Externa**

Este proceso, realizado por el CEE, comenzó tras la recepción del Informe de Autoevaluación elaborado por el CEI. El CEE, tomando como punto de partida el referido informe y la documentación anexa al mismo, procedió a su análisis.

Posteriormente, el CEE visitó durante dos días el servicio evaluado, desarrollando un programa, en el que tuvieron cabida reuniones de trabajo, recogida de documentación, entrevistas al personal funcionario y becario del Servicio de Deportes, audiencias, visitas a las instalaciones, comidas institucionales, etc.

Durante las primeras entrevistas se pudo apreciar que existía un entendimiento y amplio conocimiento del funcionamiento de un servicio de deportes por parte de dos de los miembros del CEE. Estos dos mismos miembros en alguna ocasión aclararon algunos matices sobre dicho tipo de servicio al tercero, quien tal vez por no ser gestor, desconocía el funcionamiento real de un Servicio de Deportes.

Todas las visitas estuvieron presididas por un ambiente de cordialidad y entendimiento, por lo que estimamos que fueron muy positivas y fructíferas.

El último día el presidente expuso verbalmente lo que serían las líneas maestras del informe definitivo quedando el CEI muy conforme con los comentarios aportados por el CEE.

Con posterioridad el CEE remitió su informe definitivo a la Gerencia de la Universidad. Este informe ha sido valorado positivamente por el CEI porque se estima que con él pueden apreciarse mejor los puntos fuertes y débiles de la gestión del Servicio de Deportes y porque también de él se extraen consecuencias y estrategias que, sin duda, pueden ayudar a mejorar la calidad del servicio que prestamos.

Finalmente, procede señalar que el CEE ha realizado un gran trabajo de análisis y evaluación de la actividad del Servicio de Deportes, que ha quedado patente en un informe equilibrado y en consonancia con el informe del CEI.

### **3. PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES**

Observamos que el CEE coincide en la mayoría de sus apreciaciones con lo expuesto por parte del CEI en lo que se refiere a puntos fuertes y débiles del Servicio de Deportes, añadiendo solamente algunas propuestas de mejora. Sin embargo, creemos conveniente remarcar algunos puntos que pensamos que son de especial importancia y en los que coincidimos los dos comités; se añada **las aportaciones del CEE**, no contempladas por el CEI pero con las que se está absolutamente de acuerdo.

#### **1.- Política y estrategia**

##### Puntos fuertes

- Identificación clara de los clientes y sus necesidades.
- Flexibilidad/capacidad de adaptación a las necesidades de los usuarios.

##### Puntos débiles

- Escaso seguimiento en algunas actividades y responsabilidad difuminada por el continuo cambio (becarios, técnicos deportivos).

**Se echa en falta una mayor definición y compromiso por parte de la dirección de la Universidad de Alcalá y mayor claridad en la política y estrategia.**

#### **2.- Personas**

##### Puntos fuertes

- Implicación del personal en los objetivos.
- Posibilidad de elección de colaboradores de una forma rápida y flexible.

##### Puntos débiles

- Ausencia de un plan de formación propio para técnicos, por no ser personal de la Universidad de Alcalá.
- Excesivos cambios en el grupo de trabajo por la inestabilidad temporal de los colaboradores.
- No existe información sobre "clima laboral" en el Servicio de Deportes.

**La plantilla es manifiestamente insuficiente. Sin embargo dicha plantilla está suficientemente cualificada en las competencias propias de sus especialidades, aunque sería de interés mejorar determinados aspectos de formación específica**

### **3.-Alianzas y recursos**

#### Puntos fuertes

- 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 y que resultan convenientes para nuestros clientes.

#### Puntos débiles

- Ausencia de un plan de inversiones y de mantenimiento de las instalaciones deportivas.

### **4.- Liderazgo**

#### Puntos fuertes

- Programa anual de actividades.

**El servicio de deportes cuenta con un liderazgo visiblemente comprometido con la calidad del servicio. Mantiene una orientación de trabajo en equipo con las personas y su relación con proveedores y usuarios es fluida y satisfactoria**

#### Puntos débiles

- La puesta en práctica del organigrama existente actualmente está condicionada, en determinados aspectos, a personas no profesionales y que varían cíclicamente en el tiempo (becarios).
- Existencia de un número excesivo de actividades en relación con los recursos de que se dispone.

### **5.- Procesos**

#### Puntos fuertes

- 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.
- “Fidelización” de los clientes y usuarios, incluso después de terminar su relación académica con la Universidad de Alcalá.

### Puntos débiles

- Ausencia de participación en el diseño y desarrollo de los procesos de soporte que recibimos de otros servicios de la Universidad de Alcalá.
- No existe un “mapa de procesos”.
- No utilización de sistemas estandarizados en la gestión de procesos.

## **6.- Resultados en los clientes**

### Puntos fuertes

- El personal de atención al público detecta la satisfacción con la que los usuarios abandonan las instalaciones tras ser atendidos.

### Puntos débiles

- El Servicio no soluciona las peticiones de mejora de infraestructura y ampliación de instalaciones por carecer de competencia en este área.
- Escasez de clientes/usuarios del campus de la ciudad y del de Guadalajara.

## **7.- Resultados en las personas**

### Puntos fuertes

- Agrado con las tareas que realiza.
- Participación en la consecución de objetivos.
- Satisfacción general por trabajar en el servicio de deportes de la Universidad de Alcalá.
- Alto grado de implicación del personal con la tarea que realiza.

**Aunque no existe una encuesta propia de “clima laboral” (esta es una reivindicación que aparece además como área de mejora del CEI, y a lo que también hace referencia el CEE), se ha podido constatar la satisfacción del personal con las tareas que realiza, estilo de relación con los compañeros y por trabajar en la Universidad de Alcalá.**

**Tal vez sea todo esto lo que provoca que exista un nulo absentismo en este servicio.**

### Puntos débiles

- 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.

## 4. ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MEJORA

Las actuaciones a seguir, una vez identificados los puntos fuertes y débiles, con el fin de mejorar los primeros y corregir los segundos son:

### POLÍTICA Y ESTRATEGIA

- 1.- Necesidad de la elaboración de un plan estratégico del Servicio de Deportes.
- 2.- Mayor asertividad por parte de la dirección del Servicio de Deportes en la formulación de sus objetivos y negociación de recursos con los niveles ejecutivos de la universidad.
- 3.- Sería de interés que la autoridad universitaria correspondiente realizara una declaración más explícita y comprometida respecto al Servicio de Deportes.

### PERSONAS

- 4.- Crear nuevos canales de información para llegar a mas “usuarios potenciales”
  - \* Poner información en los terminales informáticos de las facultades.
  - \* Establecer un responsable de deportes en cada delegación de alumnos para tareas informativas.
- 5.- Mejorar el seguimiento de todos los proyectos realizando calendarios de controles y procesos.
- 6.- Establecer un plan de reuniones para mejorar la comunicación.
- 7.- Elaboración de un plan estratégico con la realización de un organigrama funcional acorde con las necesidades del servicio en los tres campus.
- 8.- Mejorar y estructurar los canales de comunicación interna y crear otros nuevos.
- 9.- Propiciar la estabilidad de las personas en el Servicio de Deportes (adecuar la plantilla a la realidad).

## ALIANZAS Y RECURSOS

10- Estudio de una fórmula contractual jurídicamente clara con respecto a los técnicos deportivos.

11.- Solicitar un plan de calidad a la empresa que gestiona las instalaciones.

12.- Dotación de instalaciones propias, ahora inexistentes, e incremento de acuerdos con instalaciones privadas, con el fin de facilitar a la comunidad universitaria, sita en la ciudad, la práctica deportiva así como en la ciudad de Guadalajara.

13.- En el campus, urgente necesidad de que se finalicen las obras de viales, iluminación, así como eliminación de barreras arquitectónicas que actualmente dificultan los accesos a las instalaciones; dejar también definida y finalizada toda la urbanización de la parcela interior.

14.- Plan de mejora de las instalaciones deportivas existentes junto con otro para la definición de las nuevas instalaciones que se proyecten, incluidos despachos y oficinas, a través de un plan cuatrienal de inversiones en el Servicio de Deportes.

15.- Incremento de la dotación presupuestaria del Servicio de Deportes.

## LIDERAZGO

16.- Creación de grupos de mejora:

- Escuelas y cursos.
- Competiciones.
- Comunicaciones y divulgación de actividades.

17.- La identificación, diseño, documentación y evaluación de los procesos básicos es parcialmente satisfactoria, por lo que se recomienda la mejora de esta área de gestión, elaborando y aplicando un reducido número de indicadores para su control y mejora.

## PROCESOS

18.- Realización de un “mapa de procesos”.

19.- Solicitud a expertos de una auditoria de los procesos del Servicio de Deportes.

## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

20.- Disponer de un libro donde queden recogidas **todas** las reclamaciones y sugerencias con fecha de solicitud y fecha de cuándo han sido atendidas.

21.- Mayor presencia en medios de comunicación locales y universitarios; reuniones para elaborar un plan que nos dé más presencia en los mismos.

## RESULTADOS EN LAS PERSONAS

22.- En la próxima encuesta de “clima laboral” los resultados del Servicio de Deportes no deberían estar integrados en un grupo del que forman parte otros servicios, para poder interpretar aisladamente los resultados.

23.- Jornada de “**puertas abiertas**” para otros servicios de la Universidad.

24.- Solicitar a la Universidad de Alcalá un plan de formación específico adaptado a las necesidades del Servicio de Deportes.

25.- Proponer desde las necesidades del servicio presentes y futuras una ampliación de espacios y una buena distribución de los mismos.

## 5. PLAN DE SEGUIMIENTO

En las áreas de mejora hay acciones que puede realizar el Servicio de Deportes, otras en las que podemos tener cierta responsabilidad y control y unas terceras en las que sólo cabe tener una posición reivindicativa ante la Gerencia y el equipo de gobierno de la Universidad.

En primer lugar, las áreas de mejora, realizables por el Servicio de Deportes, son las 4,5,6,8,16,17,18,20,21 y 23 . Todas estas acciones las hemos incluido en los compromisos de objetivos a alcanzar en el 2002.

Durante el primer trimestre se han puesto en marcha las áreas de mejora 4,6,8,16,20 y 21, siendo la mayor parte de ellas referentes a la mejora de los canales de información tanto internos como externos.

Las áreas de mejora 5, 17 y 18 se pondrán en marcha cuando se reciba la ayuda y/o formación necesaria en lo que se refiere a procesos y en cualquier caso se pretende acometerlas en el tercer trimestre, quedando la 19 para realizar cuando estén finalizadas las anteriores.

El área de mejora 23 se realizará en el cuarto trimestre mediante la realización de un calendario de invitación a todos los servicios universitarios para visitar y conocer el funcionamiento de nuestro servicio.

Las áreas de mejora 1,3,7,9,10,12,13,14,15,22,24 y 25, pese a ser de las más importantes, son áreas que escapan a nuestras posibilidades de actuación, siendo nuestra labor el recordar a nuestras autoridades académicas la necesidad de realización de las mismas.

En el área de mejora 2 precisamente se intentará conseguir que las actuaciones de mejora, que competen a las autoridades, órganos de gobierno o gerencia, sean llevadas a cabo; para ello el director en sus objetivos anuales programará reuniones con los directivos competentes en cada posible mejora, según el siguiente esquema: exposición de área de mejora, búsqueda de compromisos y plazos de ejecución.

Con respecto al área 11, esta mejora va a ser demandada a la empresa que resulte adjudicataria de la gestión de las instalaciones.