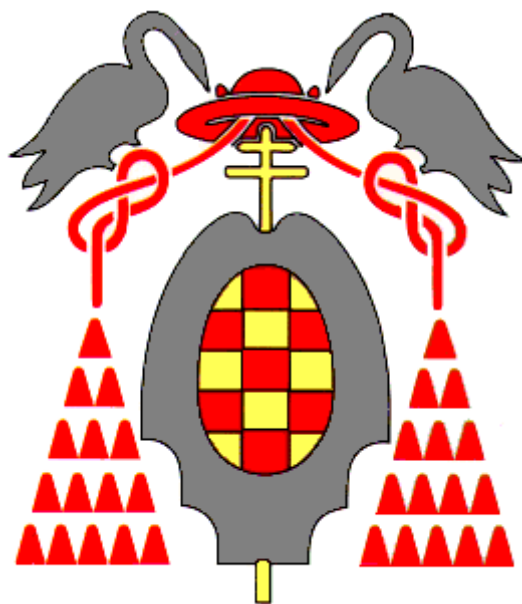


PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

IV Convocatoria



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

SERVICIO DE DEPORTES

Julio 2001

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN CONTEXTO.....	3
1.- POLITICA Y ESTRATEGIA.....	10
2.- PERSONAS.....	12
3.- ALIANZAS Y RECURSOS.....	16
4.- LIDERAZGO.....	21
5.- PROCESOS.....	23
6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	33
7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	36
8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	39
9.- RESULTADOS CLAVE.....	41
10.- RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES.....	42

PRESENTACIÓN

En 1995, el Pleno del Consejo de Universidades adoptó un Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (P.N.E.C.U.) con una duración de cinco años, a ejecutar en convocatorias anuales, a través de proyectos de evaluación institucional de las universidades españolas. La Universidad de Alcalá ha participado en todas las convocatorias de dicho Plan Nacional, en la modalidad de proyectos temáticos (evaluación de la enseñanza de diplomaturas y titulaciones, así como los servicios y gestión de las facultades y centros donde se imparten).

Realizada la cuarta convocatoria del Plan (B.O.E, 23 de mayo, de 2000), la Universidad de Alcalá se presentó con un **Proyecto Global de Evaluación de la Gestión y Servicios relacionados con el estudiante** (Informe remitido al Consejo de Universidades en junio de 2000). Esta nueva evaluación se propone examinar aquellos procesos no académicos de los que el estudiante es usuario y, explícitamente, la atención que recibe.

En ese contexto se elige, junto con otras, como unidad de análisis, el **Servicio de Deportes que aunque presta servicio a toda la comunidad universitaria cuenta con el alumno como principal usuario.**

Una vez fijado el objeto de estudio, se concretó el periodo a analizar en los tres últimos **años: 1998, 1999 y 2000** y analizándose todas las áreas de actuación desde instalaciones deportivas hasta actividades dirigidas.

El Comité de Autoevaluación del Servicio de Deportes, presidido por la Dirección del Servicio, fue constituido por los miembros del personal del servicio junto con un representante de alumnos, nombrado por el Consejo de Estudiantes.

Miembros del Comité:

Presidente:	Fernando Gil Labarta	Director del Servicio de Deportes
Otros miembros:	Enrique Garrido Monasor	Coordinador de Deportes
	Yolanda Canalda Cámara	Jefe de Negociado
Representante alumnos:	Eduardo Barrera	Vicepresidente Consejo Estudiantes

Etapas del proceso de autoevaluación:

La mayor parte de este Comité participó en la Jornada de Formación del PNECU del 7 de noviembre de 2000 en la sede del Consejo de Universidades de Madrid.

Posteriormente celebró dos sesiones informativas iniciales, el 14 de marzo y el 4 de abril de 2001. Y a partir del 20 de abril, hasta el 25 de julio realizó al menos una sesión semanal, e incluso en los meses de junio y julio hasta dos sesiones, en las que se fue analizando punto por punto y autoevaluando los apartados de cada uno de los nueve capítulos de la Guía de Evaluación de Servicios del Consejo de Universidades, octubre 2000.

Se vieron los cinco apartados de **agentes facilitadores**

- 1 POLÍTICA Y ESTRATEGIA
- 2 PERSONAS
- 3 ALIANZAS Y RECURSOS
- 4 LIDERAZGO
- 5 PROCESOS

Y los cuatro apartados de **resultados**:

- 6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES
- 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS
- 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
- 9 RESULTADOS-CLAVE

Paralelamente, a lo largo de este tiempo han tenido lugar otras reuniones de trabajo con el Comité de Calidad de Gerencia y la Unidad Técnica de Evaluación de la Universidad de Alcalá con el fin de resolver dudas y unificar criterios entre las tres unidades que estaban siendo evaluadas.

Se ultimó el presente autoinforme en julio de 2001 si bien no fue hasta septiembre cuando se pudo considerar totalmente terminado.

El Comité interno ha procurado en todo momento desempeñar una labor de autocrítica constructiva y realista a lo largo de sus sesiones de trabajo para reflejar en su informe final conclusiones y juicios de valor (después de analizar los datos disponibles y todas las opiniones recogidas de sus miembros y de las encuestas realizadas a los estudiantes) que puedan contribuir en el futuro a dar mayor eficacia y efectividad a nuestro constante propósito de mejora, y a incrementar la valoración y el apoyo que recibe del gobierno de nuestra Institución y de toda la comunidad universitaria .

INTRODUCCIÓN

CONTEXTO INSTITUCIONAL

El 10 de junio de 1977 se crea, por Real Decreto, la actual Universidad de Alcalá, que inicia su andadura incorporando las Facultades de Ciencias, Derecho, Económicas, Farmacia, Filosofía y Letras y Medicina.

Los antecedentes más recientes de la creación oficial de la Universidad se encuentran en el comienzo de las enseñanzas universitarias dos años antes, en el curso académico de 1975-76. Aunque estos comienzos no son sino el simple desdoblamiento de centros y estudios de la Universidad Complutense de Madrid llevados al municipio alcalaíno y surgen como respuesta a la aspiración de descongestionar los masificados estudios de dicha Universidad. La actividad docente se inicia en condiciones muy precarias, sin instalaciones adecuadas, e incluso sin existir jurídicamente. A pesar de ello, se proyecta admitir a mil quinientos estudiantes.

Esto en cuanto a los antecedentes inmediatos, no obstante, si nos remontamos no años, sino algunos siglos, la historia demuestra que la creación de la Universidad de Alcalá supone en realidad una reapertura si se tiene en cuenta que fue fundada a principios del siglo XVI, o para ser exactos, en el último año del siglo anterior, en 1499, por el cardenal Francisco Jiménez Cisneros, gracias a la bula *Inter Caetera*, concedida el día 13 de abril por el papa Alejandro VI autorizándole la transformación en Universidad del Estudio General que ya existía en la ciudad. Indagando en la historia de este Estudio General, y aún no habiendo acuerdo ente los historiadores, algunos nos hacen retroceder en el tiempo hasta el año 938, a las Escuelas que existían entonces en la antigua Complutum, nombre romano de la ciudad de Alcalá. A pesar de las dudas que surgen entre los estudiosos sobre la certeza de los datos anteriores, en lo que no hay duda es en la carta del rey castellano Sancho IV, fechada el 20 de mayo de 1293, que corroboraba la fundación del Estudio de Escuelas Generales. No fue sino un intento frustrado de crear la universidad.

Dejando a un lado los antecedentes más remotos y volviendo a la creación, en 1499, de la Universidad, sólo mencionar que los primeros estudiantes se incorporaron en 1508, aunque el reconocimiento de la Universidad, por parte del rey Fernando el Católico, y con ello su protección a la Institución, no llegó hasta el 31 de enero de 1512.

El proyecto del fundador está basado en su afán de renovación cultural. Esta línea marca las actividades desarrolladas, entre las que cabe señalar la implantación de un revolucionario método educativo y la edición de la Biblia Políglota Complutense, que contribuyeron a difundir el prestigio que fue adquiriendo la Universidad, cuya implicación con la ciudad fue tan importante que llegó a configurar lo que se considera el proyecto urbano más perfecto del Renacimiento hispánico.

El florecimiento de la Universidad sobrevivió algunos años a su fundador, que muere en 1517. Se siguieron fundando colegios hasta 1660, alcanzando la Universidad en estos años su máximo esplendor. Este auge contribuyó a que el Rey Carlos II concediera en 1687 el título de ciudad a la hasta entonces villa de Alcalá.

El proyecto renovador iniciado por el Cardenal Cisneros se fue apagando, en parte por la falta de recursos y en buena medida también por las rencillas, envidias y tensiones internas, que acabaron dejando sumida en la mediocridad a la Universidad de Alcalá.

El desenlace de esta situación se alcanza en 1836, año en que interrumpe la actividad por el cierre y traslado a Madrid de la Universidad.

Esta vez tiene que transcurrir casi un siglo y medio para su reapertura, a contar desde el día 29 de octubre de 1836, fecha en que, por Real Orden, se traslada la Universidad a la villa de Madrid, hasta 1977. En este año se vuelven a abrir sus puertas en un marco de descentralización universitaria. Se hace como extensión o bajo la tutela de la Universidad Central de Madrid, aunque pronto alcanza su independencia. Entre estas fechas merece destacar la constitución de la Sociedad de Condueños y posteriormente la solicitud del Ayuntamiento al Ministerio de Educación, en 1965, de la creación de una Universidad en la ciudad.

La Sociedad de Condueños aparece como movimiento ciudadano, formado tras el cierre de la Universidad en 1836, que luchó porque la ciudad de Alcalá volviera a tener Universidad. Se constituyó en forma de sociedad, emitiendo acciones de cien reales que sólo podían adquirir los alcalaínos, con un máximo de diez títulos por persona. El capital social sirvió para adquirir inmuebles y edificios históricos que se habían venido utilizando por la Universidad, con la aspiración de que pudieran, con el tiempo, recuperar su antigua ocupación.

Desde su primera andadura, hay colaboración estrecha entre la Universidad de Alcalá y las instituciones públicas implicadas en el desarrollo y recuperación de la ciudad. Dicha cooperación se manifiesta en la cesión de edificios que antes habían sido utilizados como conventos, cárceles y cuarteles, alcanzando un volumen de metros cuadrados próximo a los doscientos mil. Lograr el desarrollo urbanístico actual fue posible en gran medida gracias a la Ley de Reforma Universitaria de 1984, que abrió nuevas vías para obtener recursos, así como a la redacción y aprobación, en el mismo año, de los Estatutos propios de la Universidad.

Con este marco de referencia se firmó, en noviembre de 1984, un convenio con el Ayuntamiento, y el 31 de enero del año siguiente se suscribe el Convenio Multidepartamental para la infraestructura y equipamiento cultural de la ciudad, también llamado Convenio de Alcalá, entre los Ministerios de Cultura, Educación y Ciencia, Justicia y Obras Públicas y Urbanismo, la Comunidad de Madrid, la Diputación de Guadalajara, el Ayuntamiento y la Universidad. Su objetivo era la restauración del patrimonio histórico de la ciudad y su recuperación como ciudad universitaria y cultural, así como la extensión de la dotación universitaria a la provincia de Guadalajara.

Estos convenios dan idea de la presencia que tiene la Universidad de Alcalá en dos comunidades autónomas distintas, en la de Madrid y en la de Castilla-La Mancha. Es la única universidad española que tiene una situación tan singular, y ya desde sus orígenes la Facultad de Medicina está impartiendo docencia en el Hospital Provincial de Guadalajara; además, se han cumplido 150 años desde la creación de la Escuela de Profesorado de E.G.B., sita también en la capital alcarreña. En cualquier caso, la implantación de enseñanzas universitarias en una zona de tan escasa dotación universitaria como Guadalajara ha sido posible gracias a la cooperación con la Junta de Castilla-La Mancha, la Diputación Provincial, los Ayuntamientos y el Insalud.

SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la Universidad de Alcalá puede considerarse completa en el sentido clásico del término español, pues tiene las Facultades básicas, además de una serie de Escuelas Universitarias, sin que por ello haya detenido su expansión.

La Universidad está estructurada en tres grandes áreas físicas, que corresponden a tres campus:

- El campus clásico, situado en el casco urbano de la propia ciudad de Alcalá, para los Estudios de Humanidades (en la Facultad de Filosofía y Letras), los de Ciencias Sociales (en la Facultad de Económicas y Empresariales y en la de Documentación y Psicopedagogía) y los estudios de Ciencias Jurídicas (en la Facultad de Derecho).
- El campus nuevo de Alcalá, también llamado simplemente campus universitario, está situado a tres kilómetros de la ciudad y alberga los Estudios Experimentales (que se desarrollan en las facultades de Ciencias, de Farmacia y de Ciencias Medioambientales), de Ciencias de la Salud o de la vida (impartidos en la Facultad de Medicina y en la Escuela de Enfermería y Fisioterapia), así como los Estudios Técnicos y de Arquitectura (asentados en Edificio Politécnico).
- El campus universitario de Guadalajara, a treinta kilómetros de Alcalá y ubicado en la ciudad que le da nombre, acoge las Escuelas Universitarias de Magisterio, Enfermería del Insalud, Estudios Empresariales, Arquitectura Técnica y Turismo.

Por último, señalar que la Comisión de Patrimonio de la UNESCO, reunida en Sesión Plenaria en Kioto el día 3 de diciembre de 1998, acordó reconocer como Patrimonio de la Humanidad a la “Universidad y al Recinto Histórico de Alcalá de Henares”. Entre otros motivos, señalados por la UNESCO, se especifica que “Alcalá de Henares fue la primera ciudad concebida y construida singularmente como sede de una universidad, y sirvió como modelo para otros centros del saber...”.

Con motivo de esta declaración, el rector, en una carta dirigida a los integrantes de la comunidad universitaria alcalaína, señala que la inscripción en el Registro de Bienes y Lugares Patrimonio Mundial de la UNESCO “*constituye el colofón a la trayectoria de nuestra Universidad precisamente en el año en que nos disponemos a conmemorar los Quinientos Años de su fundación por el Cardenal Cisneros*” y que “*no sólo se premia la vigencia de nuestro pasado, sino que el reconocimiento de la UNESCO ha sido posible gracias a un trabajo de dos décadas de todos los que formamos parte de esta universidad renacida*”.

EXPANSIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN CIFRAS

La Universidad de Alcalá está integrada en un entorno geográfico próximo a la ciudad de la que toma el nombre y en el área del Henares. La población de esta superficie tan extensa se ha visto incrementada en las tres últimas décadas, entre otros factores, por el enorme desarrollo industrial que ha experimentado.

Esta evolución, que se concreta en una estructura de población muy joven, junto con la tendencia demográfica a incrementar el número de años que la juventud dedica a su formación, ha contribuido en buena medida a la expansión y consolidación de la Universidad de Alcalá.

Este incremento, aunque notable, no sólo no altera sino más bien viene a confirmar la opción que ha tomado la Universidad de Alcalá por tener un tamaño controlado, ya que también aumenta el número de Centros y sobre todo de titulaciones. En este sentido, el Consejo Social de la Universidad de Alcalá, creado en mayo de 1986, en su Declaración de Principios, fechada el 3 de julio de 1987, establece que la Universidad puede configurarse como una identidad diferenciada con una serie de características, entre las que señala el *Mantenimiento de un tamaño medio pequeño, apta para una gestión interna ágil y receptiva a las nuevas iniciativas y que permita una relación profesor-alumno que garantice la buena docencia e investigación.*

La evolución en el número de matriculados puede dividirse en tres etapas. La primera, que va desde 1975 hasta 1979, coincide con el nacimiento y puesta en marcha de la Universidad, en ella prácticamente se mantiene el número de alumnos. La segunda, que llega hasta 1986, supone la expansión y consolidación de la Universidad; es una etapa en la que el crecimiento medio es del 33 % anual. La tercera etapa, que llega hasta la actualidad, es la más larga y en ella tiene lugar un doble fenómeno, por un lado se produce un crecimiento controlado, del 6% anual como promedio, del número de matriculados; y se aprecia una estabilización e inicio al descenso en el número de alumnos al igual que ocurre en el resto de las Universidades del Estado.

La tabla 1 contiene información cuantitativa general y global de la Universidad de Alcalá facilitada por Gerencia y Servicios Centrales de la misma en relación con aspectos tan diversos como la superficie construida o el número total de estudiantes y de personal docente y de administración en los últimos seis cursos. Son datos que permiten ver la evolución experimentada en esta Universidad en el último lustro.

TABLA 1: DATOS GENERALES UNIVERSIDAD

Universidad: Alcalá

Características	Curso académico					
	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
Número de Campus	3	3	3	3	3	3
Superficie construida	145.555	145.555	145.555	239.270	245.345	245.345
Número de Centros de enseñanza	8	8	9	14	14	14
Estudiantes de nuevo ingreso en ciclo corto	607	994	1.209	1.203	1.502	1.492
Estudiantes de nuevo ingreso en ciclo largo	1.653	1.879	2.097	2.108	2.693	2.358
Total estudiantes de nuevo ingreso	2.260	2.873	3.306	3.311	4.195	3.850
Total estudiantes de titulaciones de ciclo corto	2.395	3.860	4.294	4.514	5.014	4.966
Total estudiantes de titulaciones de ciclo largo	9.375	10.528	10.938	11.350	11.784	11.840
Total estudiantes doctorado	886	1.017	1.922	2.179	2.416	2.534
Total estudiantes en estudios oficiales	12.656	15.405	17.154	18.043	19.214	19.340
Estudiantes estudios propios	---	---	878	2.289	1.843	2.414
Total estudiantes incluidos los de estudios propios			18.032	20.332	21.057	21.754
Titulaciones oficiales de ciclo corto	18	21	22	22	22	17
• Planes antiguos	7	7	7	7	7	1
• Planes nuevos	11	14	15	16	16	16
Titulaciones oficiales de ciclo largo	19	21	23	23	23	15
• Planes antiguos	12	12	12	11	11	1
• Planes nuevos	7	9	11	12	12	14
Titulación de sólo segundo ciclo	--	1	2	3	4	4
Número total titulaciones oficiales	37	43	47	48	49	35
Número de programas de doctorado	18	21	23	35	43	37
Número de tesis leídas	102	110	95	107	117	107
Total de personal docente e investigador (30 de septiembre)	1.085	1.153	1.220	1.185	1.233	1.441
• Total personal docente e investigador permanente	480	528	540	537	558	580
• Total personal docente e investigador temporal	605	625	680	648	675	861
Total personal de administración y servicios (30 de septiembre)	427	428	453	478	478	480
• Total personal de administración y servicios Funcionario	267	268	268	293	293	295
• Total personal de administración y servicios Laboral fijo	160	160	185	185	185	185
Número Departamentos	35	36	37	37	38	38
Ingresos de la Universidad (presupuesto liquidado en el primero de los años que componen cada año académico)	8.345.060	9.537.658	12.679.664	12.275.701	13.759.125	14.142.939

Los conceptos de esta tabla siguen la definición establecida en el nomenclator de la Estadística del Consejo de Universidades.

Los datos permiten comparar la evolución de La Universidad en el periodo y de su análisis se deduce que, si bien todas las variables aquí consideradas han experimentado un crecimiento, este no afecta por igual a todas ellas. Destaca el notable incremento experimentado

en estudiantes de doctorado y ciclo corto; incrementos más moderados en superficie construida y presupuesto, y más bajos en profesorado y PAS.

No es propósito de este autoinforme realizar un análisis detallado de estos datos globales de la Universidad, salvo que estos pudiesen ser relevantes en relación con la evaluación del Servicio. Pero conviene resaltar que la tendencia del periodo analizado muestra una firme apuesta por la diversificación de las titulaciones ofertadas, especialmente las de ciclo corto, acompañado de un menor crecimiento del personal docente e investigador y PAS.

BREVE HISTORIA DEL SERVICIO DE DEPORTES

La reapertura de la universidad en 1977 coincide con un momento de cambio de la educación física en las universidades. Como es sabido esta reapertura se efectúa en condiciones muy precarias, casi sin instalaciones docentes adecuadas por lo que no es de extrañar que las actividades deportivas permanezcan “olvidadas” hasta más adelante. Cinco o seis años más tarde la “necesidad” y las ganas de alumnos y docentes por practicar deportes provocan la demanda tanto de la construcción de instalaciones como la contratación de alguien que organice. Así se inician los primeros pasos del Servicio de Deportes de la Universidad de Alcalá.

En 1986 el Vicerrectorado de Extensión Universitaria inicia los trámites para la contratación de un Técnico Deportivo que se encargue de poner las bases de lo que más adelante será el Servicio de Deportes. Prácticamente al mismo tiempo se inician los trámites para la construcción de una pista de atletismo y un campo de fútbol de tierra.

En 1987 comienza oficialmente a funcionar el Servicio de Deportes con una sola persona y todavía sin instalaciones, pero desde ese momento la Universidad de Alcalá ha ido dando respuesta a la demanda de actividades, y anticipándose a las mismas fomentando la práctica deportiva entre los miembros de la comunidad universitaria, tal y como recogen los estatutos de la universidad en su artículo 198.1 “Corresponde a los servicios culturales y deportivos posibilitar, promover y difundir la cultura y el deporte en el ámbito de la Universidad de Alcalá de Henares”.

A fecha de hoy este Servicio de Deportes está compuesto por tres personas de plantilla y multitud de colaboradores. Las instalaciones han crecido notablemente (1 pabellón, tres pistas de tenis, cuatro pistas de padel, dos pistas polideportivas, un campo de rugby) sin embargo dada la necesidad que existe hoy por hacer deporte y la oferta existente, éstas son insuficientes.

Durante estos años las cifras de participación han crecido notablemente y nuestra oferta se ha ido adaptando continuamente a nuestros siempre “nuevos” clientes. El interés y la voluntad del Servicio de Deportes por aumentar la cantidad y calidad de las actividades han hecho que la oferta se encuentre al 100% de la capacidad organizativa de este servicio.

Existe oferta para los tres campus y, ante la escasez de instalaciones, se utilizan además otras ajenas al Universidad de Alcalá, tanto públicas como privadas.

Precisamente, debido a la voluntad de mejora continua, este servicio se presentó voluntariamente a este proyecto de evaluación con el fin de extraer conclusiones que ayuden a mejorar la calidad del servicio que ofrecemos.

TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO

Nombre del Servicio: Servicio de Deportes

año evaluado

Unidades del Servicio	1996	1997	1998	1999	2000
Nº de unidades o subunidades	1	1	1	1	1
Nº de puntos de servicio (Guadalajara)	1	1	1	2	2

Personas del Servicio	1996	1997	1998	1999	2000
Funcionarios	1	1	1	1	1
Laborales	1	1	1	1	2
Contratados temporales (Contrata externa de mantenimiento y control)	8	8	8	8	8
Becarios y otros	2	2	2	3	3
Técnicos deportivos	26	30	30	30	30
Coste del Personal del Servicio					

Usuarios	1996	1997	1998	1999	2000
Nº de usuarios potenciales	22100	22900	23846	XXX	XXX
Nº de usuarios activos	5262	4186	4608	5315	5555
Tipo de usuarios					
a) Alumnos de 1º ciclo	SIN CUANTIFICAR				
b) Alumnos de 2º ciclo					
d) Alumnos de 3º ciclo					
e) Alumnos de doctorado					
d) P.A.S					
e) Personal docente e investigador					
f) Otros (especificar)					

Presupuesto de ingresos del servicio	1996	1997	1998	1999	2000
Total ingresos propios generados por el Servicio	20.500.000	18.100.000	18.100.000	18.100.000	20.000.000
Total ingresos de aportación externa al Servicio	27.200.000	29.600.000	29.600.000	30.554.000	31.300.000
a) Donaciones	--	--	--	--	--
b) Subvenciones	2.500.000	2.962.111	2.414.324	1.300.000	1.493.960
c) Presupuesto de la Universidad	24.700.000	26.637.889	27.185.676	29.254.000	29.806.040
d) Otros conceptos	--	--	--	--	--
Total ingresos	47.700.000	47.700.000	47.700.000	48.654.000	51.300.000

Presupuesto de gastos del Servicio	1996	1997	1998	1999	2000
Gasto en personal (Cap.1 + contrata + becarios)					
Gasto corriente (Art.22 - técnicos - contrata)	14.281.000	13.285.000	13.898.715	14.476.882	14.564.958
Gasto de inversiones (presupuesto)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.000.000
Gasto de mantenimiento	Incluido en el global de la universidad.				
Otros gastos (técnicos colaboradores no becarios)	8.369.000	8.769.000	8.706.000	8.061.669	10.046.346
Total gastos					

1. POLITICA Y ESTRATEGIA

*Analizar cómo el servicio desarrolla su **misión** y su **visión** y las pone en práctica a través de una clara **estrategia** orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, utilizando los programas adecuados.*

1.a. *La **política** y la **estrategia del servicio** están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personas involucrados, orientándose hacia sus clientes y usuarios, en el marco de la **política** y la estrategia global de la universidad con la que, en todo momento, debe estar alineada.*

Con este postulado, se definió la misión del servicio con objeto de: **“Fomentar y facilitar la práctica deportiva a las personas que pertenecen a la comunidad universitaria; planificando y organizando las actividades necesarias para llevarlo a cabo”**. Y esta la pone en practica por medio de los siguientes mecanismos:

- El Servicio de Deportes conoce ciertos aspectos de la política y estrategia de la universidad si bien no en su totalidad intentando seguir la dirección de la misma en nuestra actividad.
- El Servicio de Deportes identifica muy claramente a sus clientes que son fundamentalmente los miembros de la **comunidad universitaria** (alumnos, profesores y PAS) a los cuales dirige su oferta.
- El Servicio de Deportes recibe información directa (encuestas y trato con usuarios) de nuestros “clientes”; esta información es utilizada para la mejora del servicio y la adaptación a las necesidades de los mismos (participación y diversificación de actividades).

1.b. *La **política** y la **estrategia del servicio** están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad*

- Se utilizan algunos datos e indicadores que nos permiten mejorar el servicio, si bien, estos no están suficientemente explicitados y desarrollados.
- El Servicio de Deportes lleva a cabo sus objetivos haciendo uso del potencial creativo y las capacidades de su personal siendo este uno de los principales pilares para el desarrollo de su actividad, ofertando continuamente nuevas actividades en función de su éxito y de experiencias anteriores (aprender aciertos/errores)

1.c. *La **política** y la **estrategia del servicio** se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.*

- Antes de iniciar cada nuevo curso se plantean unos objetivos que se revisan, como mínimo cuatrimestralmente y, de forma dinámica a lo largo de todo el curso académico, asignando los recursos necesarios para su desarrollo.
- Dada la peculiaridad del Servicio de Deportes y el cambio continuo de personal **a veces** la responsabilidad se difumina.

1.d. *La **política** y la **estrategia del servicio** se comunican*

- El Servicio de Deportes establece continuos planes de información con el fin de transmitir a la comunidad universitaria **quiénes somos, dónde estamos y qué**

hacemos (visitas a los primeros cursos, página web, información en los sobres de matrícula, tríptico informativo.....)

Sin embargo hemos detectado cierto desconocimiento sobre el Servicio de Deportes por parte de nuestros “clientes potenciales” .

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F1A	Utilización de la información recibida del usuario	Indicadores escasos y no suficientemente definidos.	D1A
F1B	Identificación clara de los clientes y sus necesidades	No llegamos a un gran número de “clientes potenciales”	D1B
F1C	Creatividad en el diseño y programación de la actividad	Escaso seguimiento en algunas actividades y responsabilidad difuminada por el continuo cambio (becarios, técnicos deportivos)	D1C
F1D	Flexibilidad/capacidad de adaptación a las necesidades de los usuarios	Escasez de reuniones entre los miembros del servicio	D1D
F1E	Buena relación con los clientes		

AREAS DE MEJORA

- D1A.-** Definir una tabla de indicadores (escuelas, llamadas telefónicas, usuarios de instalaciones, etc.). (Esta propuesta se enlaza con otra del apartado 6b).
- D1B.-** 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.
- D1C.-** Mejorar el seguimiento de todos los proyectos realizando calendarios de controles y Procesos.
- D1D.-** Establecer un plan de reuniones para mejorar la comunicación.

2. PERSONAS

Analizar cómo el servicio desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

2.a. Planificación y mejora del personal del servicio

- En el colectivo de técnicos, entrenadores y becarios sí se buscan los perfiles que se adecuan a las necesidades del Servicio de Deportes, pero en el caso de funcionarios y laborales los canales de la universidad exigen que sean seleccionados de acuerdo a la forma establecida para el conjunto de la universidad.
- Se tiende a que el personal se implique en el trabajo y aporte sugerencias para el mejor funcionamiento del servicio, variando sus roles en función de su implicación.
- El Servicio de Deportes propicia un ambiente interno de motivación y compañerismo que persigue, en última instancia, lograr los objetivos previstos. Trabajando en equipo conseguimos nuestras metas.
- Dentro de la escasez de recursos propios del servicio se intenta mejorar las infraestructuras y/o herramientas de trabajo de las personas que lo integran.
- No existe un plan de conocimiento del “clima laboral” propio del personal del Servicio de Deportes, dado que la encuesta de clima laboral que se realizó en junio de 2000 agrupó los resultados del servicio con los de otros colectivos de la Universidad.

2.b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal de servicio

- El Servicio de Deportes no tiene establecido un plan de formación propio, si bien facilita a todo aquel de su personal que lo solicite la asistencia a cursos que mejoren su capacidad y que le sirvan para su trabajo.
- Actualmente no existe un plan de autoevaluación del desempeño, si bien la universidad está trabajando en ello.

2.c. Delegación de funciones a las personas y comunicación

- La delegación de funciones hace que el personal se encuentre más involucrado con los objetivos a conseguir.
- Se identifican las necesidades de comunicación personal y grupal; se comparte la información pero, pese a todo, tenemos una sensación de que la comunicación no es todo lo buena que debería de ser.
- El hecho de que nuestros clientes lleguen a nosotros de forma voluntaria propicia que el trato personal sea muy amigable, existiendo incluso actividades lúdicas en las que participamos todos (fiesta del deporte, barbacoas, etc.)

2.d. Atención y reconocimiento a las personas

- El hecho de que no exista un sistema definido de reconocimiento del desempeño no es motivo para que el personal no se sienta reconocido y, debido a la implicación total del trabajo en equipo, cada vez que hay un éxito se considera compartido.
- Se escuchan y apoyan las iniciativas del personal.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F2A	Implicación del personal en los objetivos	Cierta falta de comunicación	D2A
F2B	Trabajo en equipo	Ausencia de un plan de formación propio para técnicos, por no ser personal de la Universidad de Alcalá	D2B
F2C	Éxito compartido		D2C
F2D	Posibilidad de elección de colaboradores de una forma rápida y flexible	Excesivos cambios en el grupo de trabajo por la inestabilidad temporal de los colaboradores	D2D
F2E		No existe información sobre "clima laboral" en el Servicio de Deportes	D2E

AREAS DE MEJORA

D2A.- Mejorar y estructurar los canales de comunicación interna y crear otros nuevos.

D2B.-

D2C.- Propiciar la estabilidad de las personas en el Servicio de Deportes (adecuar la plantilla a la realidad)

D2E.- Potenciar la obtención de información sobre nuestro personal referente a las condiciones de trabajo, etc. con objeto de mejorar estas

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO DE DEPORTES

	1996	1997	1998	1999	año evaluado 2000
Personal por categorías					
Funcionarios A	--	--	--	--	--
Funcionarios B	--	--	--	--	--
Funcionarios C	--	--	--	--	--
Funcionarios D	1	1	1	1	1
Funcionarios E	--	--	--	--	--
Laborales I	1	1	1	1	1
Laborales II	--	--	--	--	--
Laborales III	--	--	--	--	1
Laborales IV	--	--	--	--	--
Laborales V	--	--	--	--	--
Coordinador (autónomo).	1	1	1	1	--
Instalaciones (Contrata)	7	7	7	7	8
Nº Técnicos deportivos(<i>horas/semana</i>)	26 (74)	30 (97)	30 (84)	30 (89)	30 (109)
Becarios	2	2	2	3	3
Nº total de personal relacionado con el Servicio	38	42	42	43	44
Personal por funciones					
Directivas	1	1	1	1	1
Técnicas	1	1	1	1	1
Auxiliares (administrativos)	1	1	1	1	1
Técnicas / Auxiliares (Becarios)	2	2	2	2	3
Instalaciones (Contrata)	7	7	7	7	8
Técnicos deportivos	26	30	30	30	30
Nº total de personal relacionado con el Servicio	38	42	42	42	44
Personal por tipo de contrato y dedicación					
Con contrato temporal					
Nº de horas en contratos temporales					
Con contrato fijo					
Con contrato a tiempo parcial					
Con dedicación en jornada partida					
Nº total de personal relacionado con el Servicio					
Personal por antigüedad en el Servicio con cargo al capítulo 1					
Inferior o igual a 5 años	--	1	1	1	2
Entre 6-10 años	--	--	--	--	--
Entre 11 y 15 años	1	1	1	1	1
Igual o superior a 16 años	--	--	--	--	--
Nº total de personal adscrito al Servicio	1	2	2	2	3
Personal por edades con cargo al capítulo 1					
Mayor de 50 años	--	--	--	--	--
Entre 30 y 50 años	2	2	2	2	3
Inferior a 30 años	--	--	--	--	--
Nº total de personal adscrito al Servicio	2	2	2	2	3

Nivel de titulación del personal con cargo al capítulo 1	1996	1997	1998	1999	2000
Licenciados	2	2	2	2	2
Diplomados	--	--	--	--	1
Formación Profesional	--	--	--	--	--
Bachiller/COU	--	--	--	--	--
Graduado Escolar	--	--	--	--	--
Nº total de personal adscrito al Servicio	2	2	2	2	3
Formación interna del personal con cargo al capítulo 1					
1996	1997	1998	1999	2000	
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio	SIN DATOS	13	18	14	14
Nº total de asistentes a cursos	1	2	1	2	1
Nº de cursos específicos según el cargo ofertados al personal del Servicio	SIN DATOS	5	--	6	7
Nº de cursos específicos para el Servicio ofertados al personal.	NINGUNO				
Nº de asistentes a cursos de formación específicos	--	2	--	2	1
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	--	8	18	12	13
Nº de asistentes a cursos de formación generales	1	2	2	2	2
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos	--	--	--	--	--
Nº total de horas de formación recibida	10	138	20	71	35
Formación externa del personal					
1996	1997	1998	1999	2000	
Nº total de cursos a los que se ha asistido	NO SE HA ASISTIDO A NINGUNO				
Nº total de asistentes a cursos					
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido					
Nº total de horas de formación recibida					
Sistemas de reconocimiento del desempeño (descripción y año de implantación)					
1996	1997	1998	1999	2000	
NO HAY DATOS					

3. ALIANZAS Y RECURSOS

Analizar cómo el servicio gestiona sus recursos internos-espacios, equipos, financieros, materiales, de información, de conocimientos, tecnológicos, etc.- y también los externos – vinculación con proveedores, con otros servicios universitarios, con otras entidades- , con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo.

3.a. Gestión de los recursos financieros del servicio

- Los objetivos anuales del servicio son programados en función de los recursos económicos disponibles, haciendo un seguimiento económico de las actividades organizadas y valorando los gastos e ingresos de las mismas, con el fin de rentabilizar al máximo los recursos.
- Anualmente se programan pequeñas inversiones con cargo al presupuesto propio del servicio. En lo que se refiere a las grandes inversiones, la toma de decisiones corresponde al equipo de gobierno de la Universidad de Alcalá, si bien desde el servicio se hacen continuas peticiones.
- El personal del Servicio de Deportes se encuentra implicado tanto en el control del gasto como en el de ingresos.
- El Servicio de Deportes cumple con las directrices de la sección de inventario de la Universidad de Alcalá en lo que se refiere a material inventariable, estando el material correctamente inventariado.

3.b. Gestión de la información y el conocimiento

- La información del Servicio de Deportes es compartida entre todos los miembros del personal, si bien dentro de esta información hay determinados aspectos propios de cada puesto de trabajo; siempre se conoce la fuente a la que acudir a la hora de necesitar cualquier tipo de información.
- El Servicio de Deportes actualiza permanentemente su información con objeto de ofrecer a los usuarios las novedades y la programación de nuestras actividades. Ello se lleva a cabo de la siguiente manera:

Anualmente	Programación general: tríptico de cada curso académico
Cada 6 meses	Programación cuatrimestral
Mensualmente	Folleto del Vicerrectorado de Extensión Universitaria
Semanalmente	Tablones de facultades, pantalla luminosa, medios de comunicación, página web

- Continuamente el Servicio de Deportes está dando información tanto sobre el propio servicio como de las actividades que organiza, existiendo campañas específicas para clientes potenciales:
 - Visitas a los alumnos de nueva incorporación (campañas de los primeros)
 - Emisión de un tríptico cada año que se envía **personalmente** a PDI y PAS y que se reparte en las instalaciones a todo aquel que se acerca a ellas.
 - Información permanentemente actualizada
 - Prensa local

- Tablones de facultades
 - Folleto Vicerrectorado
 - Página web
 - Otros medios de comunicación
- Información directa
 - Telefónica
 - Personalizada
- El Servicio de Deportes intenta adaptarse y aprovechar al máximo las herramientas y recursos de información actuales que tiene a su alcance (web, correo electrónico, internet, diseño gráfico, etc.)

3.c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales del servicio

- Intentamos aprovechar al máximo los recursos de los que disponemos
- El Servicio de Deportes cumple con la normativa de la Universidad de Alcalá en cuanto a seguridad de edificios y equipos
- Se reciclan los residuos y se procura fomentar la cultura de racionalidad en los consumos y el buen uso de la energía y los materiales fungibles.

3.d. Gestión de los recursos externos, incluidas las alianzas, se lleva a cabo a través de:

- Acuerdos con proveedores:
 - **Campamentos de verano**
 - **Campamento urbano.** Organiza Elitesport para el Servicio de Deportes
 - **Campamento Rafa Guijosa.** Para aprender y practicar balonmano
 - **Ligas interuniversitarias.** Participan los servicios de deportes de todas las universidades de Madrid actuando como secretaria la Universidad Politécnica de Madrid.
 - **Campeonatos de Madrid.** Organizamos todas las universidades repartiendo la realización de los diversos campeonatos entre todas las universidades.
- Acuerdo con la Diputación de Guadalajara (Pabellón San José)
- Acuerdo con el Aula de Danza de la Universidad de Alcalá
- Acuerdos con los gimnasios, escuela de vela, escuela de buceo
- Acuerdo con colaboradores (Coca cola, Heineken, Nestlé, Hipercor, etc.)

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F3A	Relativa autonomía en la gestión presupuestaria. Pequeñas inversiones sin dependencia de otros. Rentabilización de recursos económicos.	Ausencia de un plan de inversiones y de mantenimiento de las instalaciones deportivas.	D3A

F3B	<p>Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generadores de gran cantidad. - Actualización continua. - Variados canales de distribución. 	<p>Demasiada circulación de la información interna produce saturación.</p> <p>El cambio continuo de información hace que puedan existir versiones caducadas en lugares de difícil control.</p>	D3B
F3C	Aprovechamiento máximo de recursos.	Recursos limitados.	D3C
F3D	<p>Alianza para la consecución de objetivos comunes con otras diez universidades de la Comunidad de Madrid</p> <p>Aprovechamiento de instalaciones y actividades que organizan otras entidades que resultan convenientes para nuestros clientes.</p>	Falta de control en algunos de los acuerdos con otras entidades deportivas.	D3D

AREAS DE MEJORA

D3A.- Reivindicación de un plan cuatrienal de inversiones en el Servicio de Deportes.

D3B.- 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.

D3D.- Realizar, al finalizar cada curso académico, el control y la evaluación de cada uno de los convenios realizados con las distintas entidades deportivas.

TABLA 4a. ALIANZAS

					año evaluado
Alianzas (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	1996	1997	1998	1999	2000
Ciudad deportiva municipal (Clases de natación al 50%)	1	1	1	1	1
Gimnasios (Descuentos especiales para universitarios)	1	3	3	3	3
Diputación de Guadalajara (Descuentos en actividades deportivas y cursos de vela)	1	1	1	1	1
Clubs de Golf (Descuentos en clases y green-fee)	1	2	2	2	2
Escuelas de equitación (Descuentos en clases)	1	1	1	1	1
Club Sagitta (Clases de tiro con arco y como asignaturas de libre elección)	1	1	1	1	1
Vela Oliva-Surf (Descuentos en clases de vela)	1	1	1	1	1
Buceo (Cursos de buceo y patrón de embarcación de recreo)	1	1	1	1	1
Campamentos urbanos para niños con la contrata Elitesport	1	1	1	1	1
Organización de ligas universitarias con universidades de Madrid.	9	8	7	8	8
Organización de campeonatos individuales con universidades de Madrid.	19	20	19	17	17

TABLA 4b. RECURSOS

Espacios	1996	1997	1998	1999	2000
Superficie útil total (m2)	73.160	73.160	73.160	73.160	73.160
Superficie destinada al personal (m2)	88,56	88,56	88,56	88,56	88,56
Superficie destinada al usuario (m2)	72.937	72.937	72.937	72.937	72.937
Superficie de almacenamiento de materiales (m2)	134,1	134,1	134,1	134,1	134,1
Superficie exclusivamente de espacios deportivos (m²)	20.166	20.166	20.166	20.166	20.166
Superficie de vestuarios deportivos.	278,83	278,83	278,83	278,83	278,83

Instalaciones (las que procedan)	1996	1997	1998	1999	2000
Edificio instalaciones exteriores					
Despachos	2	2	2	2	2
Salas de seminarios	1	1	1	1	1
vestuarios (deportistas)	4	4	4	4	4
zonas de control	1	1	1	1	1
almacenes	2	2	2	2	2
Enfermería	1	1	1	1	1
Vestuario de minusválidos	1	1	1	1	1
Vestuario de árbitros	1	1	1	1	1

Pabellón					
zona de control	1	1	1	1	1
Pista polideportiva	1	1	1	1	1
Sala multiusos	1	1	1	1	1
Sauna	1	1	1	1	1
Almacenes	4	4	4	4	4
Vestuario de árbitros	2	2	2	2	2
Vestuario de deportistas	4	4	4	4	4
Pistas exteriores					
Campo de rugby	1	1	1	1	1
Pista de atletismo	1	1	1	1	1
Pistas polideportivas	2	2	2	2	2
Pistas de tenis	3	3	3	3	3

Equipamientos (mobiliario y otros)	1996	1997	1998	1999	2000
Material recogido en inventario del Servicio de Deportes	VER ANEXO INVENTARIO				

Recursos informáticos y audiovisuales	1996	1997	1998	1999	2000
Ordenadores	3	4	4	4	5
Impresoras	1	1	2	2	2
Scanner	0	0	0	0	1
Vídeo y televisión	1	1	1	1	1
Retroproyector	1	1	1	1	1

Indicadores					
Superficie destinada al personal/Nº de personas(6)	14,76	14,76	14,76	14,76	14,76
Superficie destinada al usuario/Nº usuarios actividades	13,86	17,42	15,83	13,72	13,13
Nº de personas/Nº ordenadores (6)-(5)	1,6	1,25	1,25	1,25	0,83
Nº de monitores-profesores/Nº equipos audiovisuales	26	30	30	30	30
Tiempo medio de pago a proveedores	El establecido en la gestión económica de la Universidad				

4. LIDERAZGO

4.a. *Los responsables del servicio demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia en la gestión, para ello trabaja en:*

- Elaboración de una “carta de servicios”, que se encuentra en revisión final, con el fin unificar criterios homogéneos para toda la universidad, donde se encuentra recogido tanto el plan estratégico como la misión y visión; si bien no está publicada entre sus clientes, el espíritu de la misma siempre está presente en nuestras publicaciones (página web, folleto anual, guía del estudiante, etc.)
- Elaboración de un programa anual con unos objetivos concretos.
- Se establecen **directrices** de lo que se tiene que hacer, se evitan las ordenes sin explicar y se solicitan opiniones/sugerencias **de todos**, obteniendo así un servicio de gran viveza y frescura.
- Un elemento fundamental para avanzar en el compromiso de los responsables con la excelencia será el definir grupos de mejora por áreas en función de los resultados de esta Evaluación.

4.b. *Los responsables trabajan activamente tanto personas de la universidad como de fuera, para promover y desarrollar los intereses de todas las partes involucradas y satisfacer sus expectativas a través de:*

- Frecuente comunicación con clientes haciendo consultas personales sobre sus necesidades, grado de satisfacción y áreas de mejora.
- Los responsables intentan mantener la fidelidad con determinados proveedores, lo cual redundará en determinadas ventajas que superan lo puramente económico.
- Se facilitan los permisos para asistir a cursos de formación en el caso de los organizados por la propia universidad o bien se fomenta la asistencia a aquellos organizados por otras instituciones, ayudando económicamente a los interesados.
- El personal del servicio intenta transmitir la sensación de permanente disponibilidad.
- Se establecen reuniones periódicas con todos los servicios de deportes de las universidades de Madrid con el fin de ampliar y mejorar las competiciones interuniversitarias.
- Se ofrece a las delegaciones de alumnos la organización de las actividades deportivas en las fiestas del patrón de cada facultad.
- Se propone al área de Seguridad e Higiene la organización de cursos de “terapia postural” con el fin de prevenir futuras dolencias entre los trabajadores de la Universidad de Alcalá.

4.c. *Los responsables garantizan que la estructura del servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo y de la universidad, para la cual se ha elaborado un organigrama del servicio, se ha puesto en práctica y se realiza su revisión o adaptación continua, situando en él a las personas más adecuadas para cada función, dentro de las escasas posibilidades y medios de los que se disponen.*

4.d. *Los responsables garantizan que los procesos del servicio se gestionan y se mejoran sistemáticamente*

- Una vez definida la actividad a desarrollar se definen y se ordenan secuencialmente los procesos operativos asignando propietarios o responsables en cada uno de los pasos; si se observa algún defecto en la gestión del proceso se busca el fallo del mismo y se corrige.
- Las sugerencias de los usuarios son escuchadas; la gestión de los procesos en algunas ocasiones puede variarse a petición de los mismos, intentando que nunca la burocracia en la gestión de los procesos sea un obstáculo para la realización de la actividad.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F4A	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.	No existen definidos grupos de mejora por áreas.	D4A
F4B	Constante y permanente inquietud para promover y desarrollar intereses de todas las partes involucradas, buscando satisfacer sus expectativas.	Demasiados frentes abiertos. Se abarca más de lo que se puede.	D4B
F4C		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).	D4C
F4D	Flexibilización de los procesos y mejora continua.	Escaso seguimiento en la asignación de los procesos a los responsables.	D4D

AREAS DE MEJORA

D4A.- Creación de grupos de mejora en función de los resultados de la Evaluación:

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

D4B.- Revisión del organigrama personas-puestos

D4C.-

D4D.- Control periódico de la ejecución del trabajo con los responsables de cada proceso a través de reuniones.

5. PROCESOS

5.a. Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del servicio

- Realizamos encuestas, ofrecemos a nuestros clientes el uso del buzón de sugerencias (en el servicio o en la página web) para mejorar nuestras prestaciones.
- La información recibida se estudia, se analiza y , si es viable, se lleva a cabo lo solicitado.
- El Servicio de Deportes utiliza habitualmente diferentes medios para la divulgación de sus prestaciones (tablones de facultades, página web, pantalla luminosa, sobre de matrícula, presentación en primeros, etc.), realizando además campañas de promociones especiales (semana de puertas abiertas, campañas publicitarias en las puertas de las facultades, regalos promocionales, etc.).
- Cuando aparece un cliente potencial además de la información solicitada se le informa de otras actividades del servicio con el fin de que reciba una idea más amplia de las actividades de nuestro servicio.

5.b. Se diseñan y se desarrollan los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio

- Los datos procedentes de las consultas a usuarios e investigaciones realizadas para el diseño de las prestaciones se deben interpretar con cautela, debido a que se tiende a responder muy alegremente y sin compromiso; una cosa es lo que nos gustaría y otra en lo que se está dispuesto a participar (las respuestas no son del todo fiables)
- Antes del comienzo de cada curso académico se revisa y se prepara la documentación necesaria para el desarrollo de los procesos.
- El Servicio de Deportes no interviene en el desarrollo de “procesos de soporte” que recibe de otros servicios universitarios.
- No existe un “mapa de procesos”, si bien algunos de nuestros procesos se encuentran identificados y definidos secuencialmente en sus procedimientos.
- A lo largo del curso se ofrece la posibilidad a los “usuarios potenciales”, a través de diferentes medios (**jornadas de puertas abiertas, primera clase gratuita, visitas guiadas, ofertas específicas para alumnos de los primeros cursos**) de conocer las actividades deportivas y las instalaciones con las que cuenta el Servicio de Deportes.
- Aunque en el **Plan de gestión 2000-01** de la Universidad de Alcalá está recogido el estudio de la adaptación a las normas ISO y de que se han recibido cursos al respecto, el Servicio de Deportes no aplica todavía de forma sistemática ningún modelo de este tipo en la gestión de los procesos.

5.c. Se evalúan y mejoran los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio

- Con el fin de flexibilizar los procesos y agilizar los trámites, a veces puede verse modificada la estructura organizativa de los mismos en función de la información recibida de los clientes.
- Los resultados de las encuestas son tenidos en cuenta como referencia para la mejora tanto de la oferta como del producto (satisfacción del cliente).
- El Servicio de Deportes no utiliza ningún tipo de auditoria externa.
- El Servicio de Deportes cada curso académico revisa todo el trabajo realizado y mejora aquello que sea susceptible de ser mejorado

5.d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes y usuarios del servicio

- El Servicio de Deportes es consciente de que la relación con el **cliente** comienza con el primer contacto, con lo cual intentamos que la relación con el mismo sea la mejor posible desde el principio hasta el final; para ello mantiene contactos y relaciones con los clientes y usuarios de manera continuada a través del propio servicio, los buzones de sugerencias, la página web, el correo electrónico, llamadas telefónicas, etc., recogiendo información y utilizándola para mejorar el servicio.
- Nuestros antiguos clientes son los asociados en la Asociación de Antiguos Alumnos, para los cuales las condiciones (a excepción de las competiciones internas) de utilización de nuestras instalaciones son las mismas que para los demás usuarios.
- Se intenta formar a todos los integrantes del Servicio de Deportes, especialmente a los de carácter estable, facilitando al máximo la asistencia a cursos; sin embargo, la eventualidad del personal (becarios fundamentalmente) produce un problema a medio y a largo plazo sobre todo en el campo de la información/atención al usuario.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F5A	Flujo constante de información (en ambos sentidos) y aprovechamiento posterior de la misma para mejorar las prestaciones		D5A
F5B	Diseño de los “procesos clave” del servicio y revisión periódica de los mismos	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.	D5B
F5C	Inquietud por la mejora de los procesos. Flexibilidad en la estructura de los procesos	No existe auditoria externa para la evaluación de los procesos de las prestaciones que ofrece el servicio.	D5C
F5D	“Fidelización” de los clientes y usuarios, incluso después de terminar su relación académica con la UA	La eventualidad del personal dificulta la formación del mismo	D5D

AREAS DE MEJORA

D5B.- Realización de un “mapa de procesos”.

D5C.- Solicitud a expertos de una auditoria de los procesos del Servicio de Deportes

TABLA 5. PROCESOS POR TIPOLOGÍA

Procesos clave	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Gestión de escuelas deportivas	De sep. a jul.	Guía de actuación	Diseño y organización previa de la escuela	Director y coordinador	Julio, septiembre y adecuado a la demanda		Encuestas a usuarios
			Publicidad y difusión	Coordinador	Septiembre y todo el año	Tablones informativos en las facultades	Encuestas a usuarios
			Inscripción	Jefe de negociado	Septiembre y todo el año	Emisión de listas	Encuestas a usuarios
			Ejecución	Monitores	Cuatrimestral		Encuestas a usuarios
			Control	Coordinador	Continuo	Control de asistencia de alumnos y profesores	
			Evaluación de la actividad	Director	Julio	Estadísticas finales y memoria	
Organización de cursos deportivos	De sep. a jul.	Guía de actuación no impresa	Diseño y organización previa	Director y coordinador	Julio y 2 meses antes		Encuestas a usuarios
			Publicidad	Coordinador	Septiembre y 1 mes antes	Tablones informativos en las facultades	Encuestas a usuarios
			Inscripción	Jefe de negociado	1 mes antes o hasta 2 días antes		Encuestas a usuarios
			Realización del curso	Monitores / Empresas			Encuestas a usuarios
			Evaluación de la actividad	Director	1 semana después y en julio	Estadísticas	Memoria

Organización de competiciones internas tipo liga	De octubre a enero. De febrero a mayo. Semanalmente	Normas específicas	Diseño y organización previa	Director	Julio		
			Publicidad	Coordinador	Septiembre	Tablones informativos en las facultades	
			Inscripción	Jefe de negociado	Octubre y febrero	Control de equipos inscritos	
			Realización propia de la actividad	Director y becario	De oct. a ene./De feb. a may.	Número de partidos jugados	Encuestas a usuarios
			Entrega de trofeos	Servicio de Deportes	Mayo	memoria	
			Evaluación	Director	Junio	memoria	
Organización de competiciones internas puntuales	De oct. a may	SI	Diseño y organización previa	Coordinador	Julio		
			Publicidad	Coordinador	Septiembre y un mes antes		
			Inscripción	Jefe de negociado	15 días antes		
			Realización propia de la actividad	Coordinador	Calendario propio de cada competición	La propia competición	
			Entrega de trofeos	Servicio de Deportes	Mayo	memoria	
			Evaluación	Director	Junio	memoria	
Selección de deportistas que representan a la UA en competiciones externas.	De sep. a may.	SI Campeonato de Madrid y Campeonato de España	Difusión de las necesidades de la UA	Coordinador	De septiembre a mayo	Adecuación a los requisitos.	
			Evaluación del nivel de los deportistas	Entrenadores	De septiembre a mayo	Control de monitores, según estándares competitivos	
			Selecciones	Director/ Entrenadores	De septiembre a mayo	Encuestas a deportistas	
Gestión y control de las instalaciones deportivas	Todo el año	Contrato con empresa. Recogido en prescripciones técnicas del contrato y la normativa interna de la empresa	Programación anual de usuarios y actividades	Director	Julio y septiembre	Revisión cuatrimestral	
			Elaboración y revisión de tarifas y sistemas de pago	Director	Julio y septiembre	Revisión anual	
			Programación semanal	Director	Todo el año	Revisión los viernes	
			Alquileres, reservas y cobros	Contrata	Todos los días	Justificantes e ingreso mensual	
			Mantenimiento de instalaciones	Contrata	Todo el año	Evaluación continua	

Participación en la docencia a través de las asignaturas de libre elección	Cuatrimestral: De septiembre a enero. De febrero a mayo.	SI	Oferta docente con elaboración del programa de las asignaturas	Profesor/Director	Abril	Revisión del director y Junta de Gobierno	
			Aprobaciones por la Comisión de los planes de estudio	Comisión de planes de estudio	Mayo	Evaluaciones de la propia comisión y Junta de Gobierno	
			Divulgación y publicación de oferta de asignatura y plazos.	Coordinador	Septiembre/enero	Inclusión en los sobres de matrícula	
			Preinscripción de alumnos	Jefe de negociado	Septiembre/enero	Control interno	
			Selecciones de alumnos	Gestión académica	Septiembre/enero	Preinscripción y emisión de listas.	
			Matriculación	Secretarías de cada Escuela	Septiembre/enero	Emisión de listas finales.	
			Impartición de la docencia	Profesor	1º y 2º cuatrimestre (2 h. semanales por cuatrimestre)	Control de asistencias por hojas de firma.	
			Evaluaciones y emisión de actas	Departamento de Educación	Febrero/julio	Actas cerradas	

Procesos de soporte	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Gestión económica / administrativa	Durante todo el año	Dependen de los servicios específicos y normativa interna.	Elaboración de presupuesto previo para su aprobación	Director	Octubre / Noviembre	Adecuación a las directrices generales.	
			Comunicación del presupuesto aprobado (gasto/ingreso)	Vicegerencia de asuntos económicos	Diciembre / Enero	Registro de entrada	
			Petición/Solicitud de suministros y servicios	Director / jefe de negociado	Todo el curso	Control de facturas.	
			Tramitación de facturas/inventario (en su caso) y gastos de personal	Jefe de negociado	Todo el curso	Control de facturas y pagos.	
			Control de gastos/ingresos	Director / jefe de negociado	Todo el curso y especialmente antes de terminar el ejercicio económico	Ajuste de presupuesto gastos / ingresos.	
Elaboración, publicación y difusión de las actividades deportivas	Anualmente (jul.) y previo a cada actividad (entre una semana y un mes antes)	No	Elaboración	Servicio de Deportes	Julio (información general) A lo largo de todo el curso (actividades concretas)		
			Publicación	Servicio de Deportes	Septiembre (tríptico)		
			Difusión de la información	Servicio de Deportes	Todo el año		

Préstamo de equipaciones a nuestros representantes y control de material deportivo	Mayoritariamente al comienzo del curso	No	Realización de inventario a final del curso	Jefe de negociado	A final de curso		
			Petición de material en función de inventario	Director	Julio / Septiembre		
			Préstamo de equipaciones a los miembros de selecciones para campeonatos de España	Coordinador/Jefe de negociado	Septiembre / Octubre		
			Control de material (devolución de equipaciones, si procede)	Jefe de negociado	mes de mayo y junio	Cantidad de material devuelto	
Alquiler/reserva de instalaciones ajenas a la Universidad de Alcalá	Antes del curso (septiembre) A lo largo del curso semanalmente	No	Consulta sobre la disponibilidad del uso de instalaciones (días, horas, precios)	Director	Septiembre		
			Reserva de instalaciones semanalmente (viernes)	jefe de negociado / becario	Viernes de cada semana		
			Revisión, control y liquidación	Director	Al finalizar el curso		
Prestación de servicios de árbitros universitarios	Antes del curso (septiembre) y a lo largo del curso semanalmente	No	Consulta sobre disponibilidad de horarios.	Becario	Septiembre		
			Designación de árbitros semanalmente (viernes).	Becario	Viernes de cada semana		
			Revisión, control y liquidación	Jefe de negociado /Becario	Dos veces al año. Enero y junio.	Asistencia de árbitros a los partidos	

Prestación de servicios de árbitro de baloncesto	Antes del curso (septiembre) y a lo largo del curso semanalmente	No	Consulta sobre la disponibilidad del préstamo del servicio (días, horas, precios).	Director	Septiembre		
			Envío de solicitud de prestación semanal.	jefe de negociado / becario	Viernes de cada semana		
			Revisión, control y liquidación	Director	Al finalizar el curso	Asistencia de árbitros a los partidos	
Campaña de divulgación presencial en la presentación de los primeros en las facultades	Septiembre	No	Contacto con decanos y directores de facultades/escuelas	Director	Septiembre/Octubre	Número de citas concertadas con decanos/directores	
			Preparación de la presentación y material	Director/Coordinador	Septiembre/Octubre	Número de folletos entregados	
			Presentación en las aulas de las distintas facultades/escuelas	Director/Coordinador	Septiembre/Octubre		

Procesos de prestación de servicios	Cuando se ejecuta la acción	¿Existencia de Manual?	Etapas de ejecución	Responsable de etapa	Fecha o período de ejecución de etapa	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Campamento Urbano	Mes de Julio	Proyecto de campamento y folleto formativo	Contacto con Elitesport para el diseño del campamento.	Elitesport, director.	Mes de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Los niños desean repetir 	
			Elaboración y distribución de publicidad.	Elitesport, Servicio de Deportes	Ultima semana de mayo		
			Inscripciones.	Elitesport.	Junio.		
			Realización de la actividad.	Elitesport.	3 semanas de Julio		

Organización del Campus de Balonmano	Mes de Julio	Folleto informativo y programa.	Reuniones con Rafa Guijosa para el diseño del campamento.	Rafa Guijosa, director	Mes de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Los niños desean repetir 	
			Elaboración y distribución de publicidad.	Rafa Guijosa, Servicio de Deportes.	Ultima semana de mayo		
			Inscripciones.	Rafa Guijosa, Servicio de Deportes.	Junio.		
			Realización de la actividad.	Rafa Guijosa,	1 semana de Julio		
Organización de pruebas de los Campeonatos de Madrid y ligas Universitarias	Reuniones periódicas con el resto de Universidades de Madrid	Documento Campeonatos Universitarios de Madrid	Reuniones con todas las Universidades de Madrid	Universidades de Madrid.			
			Elaboración del documento de Campeonatos de Madrid	Universidades de Madrid.			
			Organización de las pruebas de cada universidad	Dep. Ind. -> badminton, BTT Cross Equipos -> Todos los partidos que jugamos de local.			
			Entrega de Trofeos	Comunidad de Madrid			

Indicadores					
Porcentaje de procesos en los que se han introducido mejoras el último año					
Porcentaje de procesos en los que se han introducido innovaciones el último año					
Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos, como consecuencia de del feed-back con los usuarios					
Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales formales					
Número de quejas de los usuarios expresadas por los canales informales					
Número de grupos de mejora					
Media de propuestas de mejora/persona o grupo de mejora					
Porcentaje de procesos manualizados					
Porcentaje de procesos digitalizados					

*** Esta tabla no esta cumplimentada al no existir cuantificación exacta de indicadores estando actualmente en estudio implantar estos procesos.**

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La principal razón de ser de nuestro servicio es la de dar un servicio público que cubra las necesidades y expectativas de nuestros clientes (estudiantes de la Universidad de Alcalá); para ello el Servicio de Deportes quiere conocer en todo momento la opinión de los estudiantes de la Universidad sobre el servicio que está prestando, con la finalidad de identificar las áreas que requieren mejora.

Una vez conocidas las necesidades y expectativas de los clientes, el Servicio de Deportes adecua su misión, visión y valores a éstas. La evolución de la satisfacción de nuestros estudiantes en los últimos años puede ser interpretada como un reconocimiento a nuestro esfuerzo constante por ofrecer un servicio de la máxima calidad. Ello nos alienta a seguir en el proceso de mejora continua.

6.a. Medidas de percepción

La percepción de los estudiantes es conocida por el Servicio de Deportes a través de los siguientes parámetros:

- 1.- Percepción del personal que realiza la atención al público.
- 2.- Sugerencias realizadas por los usuarios
- 3.- Encuestas de satisfacción a los clientes

1.- El personal del servicio que realiza la atención al público es testigo de la satisfacción con la que los usuarios abandonan nuestras instalaciones después de ser atendidos.

2.- Los usuarios del Servicio de Deportes proponen continuamente que la oferta sea ampliada en lo que se refiere a actividades y horarios y es a través de estas propuestas mediante las cuales conocemos sus necesidades y adecuamos nuestras prestaciones.

Algunas de estas propuestas han sido recogidas y han servido para mejorar el servicio como por ejemplo: poder pagar la hora de tenis individualmente (sin bono), posibilidad de realizar el pago de escuelas mensualmente, creación de un grupo de tai chi marcial, creación de escuelas deportivas en la ciudad (Basiliós), etc.

3.- Para conocer de manera real el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado por el Servicio de Deportes se vienen realizando en los últimos años una serie de encuestas preparadas por el propio servicio en las cuales se trata de conocer tanto el grado de satisfacción como el grado de conocimiento de las actividades prestadas. Básicamente se pasaron dos encuestas:

- Escuelas deportivas: La muestra eran los propios alumnos de las escuelas
- Instalaciones: La muestra eran los usuarios de las instalaciones

Además, en este curso, por primera vez, una empresa externa a la Universidad se ha encargado de realizar un estudio sobre la satisfacción del servicio prestado a nuestros clientes y usuarios con el servicio. Los resultados obtenidos van a ser el punto de partida para el establecimiento de los objetivos de mejora de esta unidad.

La introducción en el Servicio de Deportes de un proceso basado en encuestas de opinión permitirá mejorar la evaluación de la calidad de los servicios llevada a cabo con objeto de:

- Proporcionar al Servicio de Deportes la información agregada necesaria para planificar y dirigir la oferta de actividades a los miembros de la

comunidad universitaria así como adoptar las iniciativas de mejora requeridas.

- Hacer llegar a los estudiantes y usuarios la información precisa sobre los niveles de calidad realmente prestados para facilitarles el uso efectivo de nuestra prestación de servicios.

A través de las encuestas se detecta que ha evolucionado positivamente el conocimiento sobre los horarios de uso de las instalaciones deportivas y sobre el conocimiento de la oferta de actividades entre nuestros usuarios.

Durante estos años se ha constatado que prácticamente un 50% de nuestros usuarios considera insuficientes las instalaciones deportivas existentes, demandando siempre y por este orden piscina, gimnasios y campo de fútbol de hierba. Critican sistemáticamente los accesos a las instalaciones así como la ausencia de iluminación en los mismos.

En la valoración de las escuelas deportivas la puntuación más elevada es siempre para el monitor/profesor y la más baja para el material. La media oscila entre 7.7 y 7.8 sobre 10.

En cuanto al grado de satisfacción con el personal de atención al público, en todas las encuestas se constata que se da una valoración positiva tanto para el personal de instalaciones como para el personal de la oficina, obteniéndose una calificación de notable, situándose por encima la valoración del personal de instalaciones al de las oficinas. En esta valoración se debe tener en cuenta la característica de la actividad que desarrolla cada colectivo o grupo. Dado que, mientras que el personal de instalaciones se encarga de tareas en las cuales no existen discrepancias con el usuario, el de oficinas se encarga de aquellas donde el usuario puede encontrar más dificultades (adecuación de las actividades a su horario deseado....)

Tanto a través de las encuestas como a través del trato personal, se detecta que la mayor parte de los usuarios pertenece a las facultades del campus, siendo bastante bajo el número de usuarios de las facultades de la ciudad, intuyendo que se trata de un problema de lejanía de las instalaciones y de ausencia de estas en la ciudad.

Se observa una clara demanda de ampliación de instalaciones (piscina, gimnasio...), una mejora de accesos e iluminación y además de la ausencia de oferta de actividades e instalaciones en la ciudad; el Servicio de Deportes solo puede **reivindicar** a los órganos competentes de la universidad las peticiones de mejora por parte de los usuarios para que actúen al respecto, todo ello para prestar un servicio a los alumnos de la máxima calidad y para seguir en el proceso de mejora continua.

6.b. Indicadores de rendimiento

El número de clientes ha tenido un aumento progresivo con el paso de los años; cuando se producen bajas suelen ser debidas a las obligaciones académicas.

Las felicitaciones y quejas son en su mayor parte verbales, existiendo algunas por escrito. En el caso de las quejas se ha establecido que en primer lugar e inmediatamente ante una queja verbal se busque una solución y sólo se pase al trámite escrito cuando para resolverla se necesiten actuaciones que trascienden el ámbito del Servicio de Deportes y por lo tanto, exige coordinación, aprobación y ejecución ajena al mismo. Algunas de las pequeñas recomendaciones son atendidas inmediatamente; si siguieran el trámite normal (por escrito) sería un proceso mucho más lento. Ejemplos de estos casos serían la falta de material en las clases de aeróbic, falta de bolas de tenis, separadores en las duchas colectivas, etc.

Las actividades del Servicio de Deportes aparecen en los diversos medios de comunicación:

- **Mensualmente** aparece nuestra oferta en el boletín informativo del Vicerrectorado de Extensión Universitaria.

- **Semanalmente** en la Revista de la Universidad de Alcalá
- **Esporádicamente** en la prensa especializada universitaria, prensa local, etc.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F6A	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.	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.	D6A
F6B	Resolución rápida de las sugerencias/quejas. Presencia de las actividades deportivas en los medios de comunicación.	Las reclamaciones/sugerencias no son recogidas en ningún libro.	D6B

AREAS DE MEJORA

D6A.- 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.

D6B.- Disponer de un libro donde queden recogidas **todas** las reclamaciones/sugerencias por muy pequeñas que sean, con fecha de solicitud y fecha de cuando han sido atendidas. Mayor presencia en medios de comunicación locales y universitarios; reuniones para elaborar un plan que nos de más presencia en los mismos.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Indicadores		1996	1997	1998	1999	2000
Nº de días de apertura (anual)	Instalaciones	365	364	364	364	365
	Oficinas	262	263	263	263	262
Nº de horas de apertura semanal	Instalaciones	93	93	93	93	93
	Oficinas	35	35	35	35	35
Número de clientes o usuarios en actividades		5.262	4.186	4.608	5.315	5.555
Número de bajas voluntarias (si procede)		--	--	--	--	--
Nº de Felicitaciones recibidas		NO HAY DATOS				5
Premios o distinciones conseguidas		--	--	--	--	--
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios		SIN CUANTIFICAR				
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones		--	--	--	--	--
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones		NO HAY DATOS				
Nº Rectificaciones realizadas/nº quejas		SIN CUANTIFICAR				
Nº sugerencias puestas en marcha/total sugerencias		SIN CUANTIFICAR				

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7.a. Medidas de percepción

El Servicio de Deportes no ha realizado una encuesta propia sobre “clima laboral” entre sus empleados; la única encuesta sobre “clima laboral” se realizó en julio del año 2000 a iniciativa de la Universidad de Alcalá entre todos sus empleados.

Mediante esta encuesta se pretendía conocer el grado de satisfacción sobre:

- Tareas que se realizan
- Posibilidades de promoción
- Relaciones interpersonales
- Sueldo que se recibe
- Potenciación del trabajo en equipo
- Disponibilidad de recursos
- Reconocimiento del trabajo personal
- Comunicación con los compañeros y con el superior inmediato
- Facilidad de comunicación con los compañeros de otros servicios
- Instalaciones y servicios

Las opiniones de las tres personas que integran el Servicio de Deportes se encontraban englobadas junto con otras siete de diversos servicios, si bien el análisis o interpretación de los datos obtenidos pueden considerarse representativos de la opinión del personal del servicio. Los resultados más significativos fueron:

Aspectos más valorados

- Agrado con las tareas que realiza
- Fluidez de la comunicación entre compañeros
- Facilidad de comunicación con los compañeros de otros servicios
- Satisfacción general por trabajar en la Universidad de Alcalá

Aspectos menos valorados

- Contribución eficaz en la estructura organizativa de la Universidad de Alcalá
- Oportunidades de promoción

Además de todo lo recogido en la encuesta, a través de entrevistas personales se reivindica una necesidad de mejorar en los siguientes aspectos:

- Espacios físicos de trabajo. Se trata de ampliarlos y distribuirlos de forma más racional.
- Mejora de equipos de oficina.
- Formación más dirigida a las necesidades del servicio.

7.b. Indicadores de rendimiento

Desde el año 97 en el que se inició el programa de formación del personal de administración y servicios de la Universidad de Alcalá, se han venido realizando diversos cursos dirigidos a mejorar/complementar las capacidades personales para que se ajusten a cada puesto de trabajo, existiendo la posibilidad de solicitar cursos específicos propios del Servicio de Deportes. El plan de formación ha ofrecido diferentes cursos a sus trabajadores; el personal del Servicio de Deportes ha respondido muy positivamente y motivado a dichas convocatorias.

El número de cursos a los que hemos asistido es de 24 y, en general, han sido adecuados a las tareas de cada uno y nos han servido para mejorar nuestras capacidades, si bien la aplicación real de alguno de estos cursos parece muy distante de la teoría.

A través de la formación impartida y de la puesta a disposición de las últimas tecnologías, se ha mejorado la satisfacción del personal, ya que las tareas que desempeñan las realizan con una mayor eficacia y con más comodidad.

Los miembros del Servicio de Deportes apostamos por el trabajo en equipo a la hora de realizar todas nuestras actividades siendo atendidas y puestas en práctica iniciativas y sugerencias de todos sus miembros; de hecho, el reconocimiento del éxito del equipo es compartido, esto hace que a veces no se reciban felicitaciones individuales.

La implicación del personal en el trabajo hace que el grado de absentismo sea cero y que, afortunadamente, no hayan existido accidentes laborales.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F7A	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 UA.	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.	D7A
F7B	Trabajo en equipo Predisposición a la mejora continua. Alto grado de implicación del personal con la tarea que realiza.	La realidad de los cursos parece muy distante de la teoría.	D7B

AREAS DE MEJORA

- D7A.-** En la próxima encuesta de "clima laboral" nos gustaría que los resultados del Servicio de Deportes no se mezclasen con los de otros servicios.
Organizar una jornada de "**puertas abiertas**" para otros servicios de la universidad.
Solicitar a la Universidad de Alcalá un plan de formación específico adaptado a las Necesidades del Servicio de Deportes.
Proponer desde las necesidades del servicio presentes y futuras una ampliación de Espacios y una buena distribución de los mismos.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Indicadores	año evaluado				
	1996	1997	1998	1999	2000
Nº medio de cursos por persona	0,5	2	0,5	4	3
Nº de personas que no han participado en actividades de formación	0	0	0	0	1
Nº de grupos de mejora desarrollados dentro del Servicio	--	--	--	--	--
Nº de grupos de mejora desarrollados con otros servicios	--	--	--	--	--
Grado de participación en la respuesta a encuestas de satisfacción	SIN CUANTIFICAR				
Nº de iniciativas o sugerencias por persona	SIN CUANTIFICAR				
Nº total de iniciativas o sugerencias del Servicio	SIN CUANTIFICAR				
Nº medio de años de permanencia en el lugar de trabajo (3 personas)	7.3	8.3	9.3	10.3	11.3
Nº de personas que promocionan dentro del servicio	0	0	0	0	0
Grado de absentismo laboral	0	0	0	0	0
Nº de quejas realizadas por el personal	0	0	0	0	0
Demandas de empleo registradas	--	--	--	--	--
Tipo y cantidad de reconocimientos otorgados al personal del Servicio	NO HAY DATOS				
Medidas de prevención de riesgos	SERVICIO DE PREVENCIÓN DE LA U.A.(*)				
Nº de accidentes y cobertura de responsabilidad	0	0	0	0	0

(*) Se siguen las indicaciones del Servicio de Prevención de la U.A. en las medidas de seguridad e higiene en el trabajo.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8.a. Medidas de percepción

La actividad del Servicio de Deportes está centrada fundamentalmente en la comunidad universitaria, si bien, aunque no estamos enfocados a la sociedad de Alcalá y Guadalajara como fin último, muchas de nuestras actividades están abiertas a la participación de personas no vinculadas directamente con la Universidad de Alcalá, lo que nos hace tener una cierta presencia en la sociedad que nos rodea (Alcalá, Guadalajara).

Además, se ofertan empleos que, en la mayoría de los casos, se encuentran adjudicados a personas del entorno de Alcalá.

Teniendo en cuenta los beneficios que el deporte, especialmente de ocio y no competitivo aporta para mejorar nuestra calidad de vida y que la oferta principal de actividades va dirigida en esa línea podemos asegurar de manera clara nuestra contribución para mejorar la calidad de vida de las personas de nuestro entorno.

Debido a la cantidad de actividades que organizamos tanto para universitarios como para el resto de la sociedad, nuestra relación con las instituciones y autoridades locales es de colaboración en las dos direcciones , ya que tanto solicitamos su ayuda en algunos casos como también se nos solicita la nuestra en otros. (Ej. Con el ayuntamiento de Alcalá en el premio Cervantes del deporte, con el Día sin coches, con la Ciudad Deportiva Municipal, con la Diputación de Guadalajara, Carrera de BTT....). Otros eventos no dirigidos especialmente a universitarios que organizamos son: Campus Rafa Guijosa para niños, Campus de Bádminton, Campamento urbano para niños...)

El “Juego limpio”, la deportividad, la igualdad de oportunidades y el comportamiento ético son los valores que se fomentan en todas las actividades y actuaciones del Servicio de Deportes.

La difusión y conocimiento de nuestros servicios por parte de los ciudadanos de Alcalá se ha logrado gracias a:

- Campañas de divulgación en los medios de comunicación locales y universitarios.
- Difusión oral de unos usuarios a otros.
- Página web

Tanto a través del teléfono como a través de la página web (también por correo electrónico) cualquier persona de fuera del ámbito de la Universidad de Alcalá puede conocer nuestras actividades y ponerse en contacto con nosotros.

El Servicio de Deportes tiene especial sensibilidad de ayuda ante actividades o actuaciones de grupos socialmente desfavorecidos o campañas organizadas por ONG's (Baloncesto en silla de ruedas, Remar, Asociación de lucha contra el cáncer, Médicos sin fronteras, etc.).

Para contribuir a preservar y mantener los recursos el Servicio de Deportes contribuye sobre todo concienciando a todos sus usuarios y además de forma práctica en el reciclaje de toner, papel, cuidado del entorno, etc.

8.b. Medidas del desempeño y rendimiento

- Cursos del INEM en colaboración con la Fundación General de la Universidad en nuestras instalaciones.
- Curso de árbitros federados de fútbol sala
- Cursos de entrenadores de rugby
- Autorización de uso del parque natural
- Insuficiente cobertura de los medios de comunicación locales.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	
F8A	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.		D8A
F8B			D8B

AREAS DE MEJORA

D8A.- Potenciar la divulgación del Servicio de Deportes en el entorno.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Indicadores	año evaluado				
	1996	1997	1998	1999	2000
Distinciones y premios recibidos	0	0	0	0	0
Cobertura de medios de comunicación	SIN CUANTIFICAR				
Reconocimientos explícitos recibidos por el Servicio	SIN CUANTIFICAR				
Número de quejas realizadas por los usuarios	SIN CUANTIFICAR				
Número de incidentes relacionados con salud laboral	0	0	0	0	0

9. RESULTADOS CLAVE

9.a. Medidas de percepción

En el Servicio de Deportes desde siempre ha existido el deseo de mejorar la imagen y la calidad del servicio; para ello se vienen marcando año tras año una serie de objetivos cuyos resultados quedan reflejados en las memorias anuales de cada curso, pudiéndose apreciar la evolución de los mismos a lo largo de los años.

Teniendo en cuenta que la misión del Servicio de Deportes es "Fomentar y facilitar la práctica deportiva a las personas que pertenecen a la comunidad universitaria; planificando y organizando las actividades necesarias para llevarlo a cabo", nos resulta de obligado cumplimiento la medición del número de usuarios y practicantes obligándonos a intentar que estos aumenten cada año, sin olvidar que no solo nos preocupa la **cantidad** sino también la **calidad del servicio prestado**, para lo cual medimos, a través de las encuestas la calidad de los servicios, siendo uno de los objetivos anuales el aumento de la calificación obtenida.

A lo largo de los últimos cinco años, comparando el número de practicantes se pueden apreciar cambios en los hábitos deportivos y las nefastas consecuencias de los nuevos planes de estudio para los deportistas universitarios. En el cuadro resumen de participación se puede apreciar claramente un descenso en los participantes en competiciones internas (suponemos que debido a los planes de estudio), aumentando especialmente los practicantes en actividades individuales que no comprometen a las personas durante largo tiempo, apreciándose esto también en las actividades individuales dirigidas.

* Los apartados no cumplimentados se deben a que, o bien no se entiende lo que se pregunta, o bien porque existen aspectos cualitativos que no son fácilmente cuantificables.

9. RESULTADOS CLAVE

Indicadores	96	97	98	99	2000
Volumen de actividad	Ver memorias anuales de curso				
Tasa de aprovechamiento de la capacidad del Servicio	—	—	—	—	100 % (*)
Grado de consecución de los objetivos propuestos	--	--	--	--	--
Término medio de los procesos clave	--	--	--	--	--
Grado de manualización de los procesos clave	70%	70%	60%	50%	40%
Grado de mecanización de los procesos	30%	30%	40%	50%	60%
Coste medio de los servicios (por servicio)	--	--	--	--	--
Ahorro producido en los servicios por a introducción de programas o mejora de la calidad (por servicio)	--	--	--	--	--
% de gastos de personal sobre el total de gastos					
% de los gastos de inversión nueva sobre el total de gastos	0	0	0	0	0
% de los gastos de bienes y servicios (capítulo II) sobre el total	--	--	--	--	--
% de presupuesto destinado a mejoras	2%	2%	2%	3%	2%
% de gasto fijos / gastos totales					
Grado de adecuación entre el presupuesto planificado y liquidado	100%	100%	100%	100%	100%
Tiempo medio de respuesta y solución a quejas	INMEDIATO				

(*) Con picos de saturación.

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
1. Política y Estrategia	<p>Utilización de la información recibida del usuario</p> <p>Identificación clara de los clientes y sus necesidades</p> <p>Creatividad</p> <p>Flexibilidad/capacidad de adaptación a las necesidades de los usuarios</p> <p>Buena relación con los clientes</p>	<p>Indicadores escasos y no suficientemente definidos.</p> <p>No llegamos a un gran número de "clientes potenciales"</p> <p>Escaso seguimiento en algunas actividades y responsabilidad difuminada por el continuo cambio (becarios, técnicos deportivos)</p> <p>Escasez de reuniones entre los miembros del servicio</p>	<p>Definir una tabla de indicadores (escuelas, llamadas telefónicas, usuarios de instalaciones, etc.).</p> <p>Crear nuevos canales de información para llegar a mas "usuarios potenciales"</p> <p>- Poner información en los terminales informáticos de las facultades</p> <p>-Establecer un responsable de deportes en cada delegación de alumnos para tareas informativas.</p> <p>-Mejorar el seguimiento de todos los proyectos realizando calendarios de controles y procesos.</p> <p>-Establecer un plan de reuniones para mejorar la comunicación.</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<u>2. Personas</u>	<p>Implicación del personal en los objetivos</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Éxito compartido</p> <p>Posibilidad de elección de colaboradores de una forma rápida y flexible</p>	<p>Cierta falta de comunicación</p> <p>Ausencia de un plan de formación propio para técnicos, por no ser personal de la U.A..</p> <p>Excesivos cambios en el grupo de trabajo por la inestabilidad temporal de los colaboradores</p> <p>No existe información sobre “clima laboral” en el Servicio de Deportes</p>	<p>Mejorar y estructurar los canales de comunicación interna y crear otros nuevos.</p> <p>Propiciar la estabilidad de las personas en el Servicio de Deportes (adecuar la plantilla a la realidad)</p> <p>Recoger información, mediante encuestas, de nuestro personal</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
3. Alianzas y Recursos	<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>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>Reivindicación de un plan cuatrienal de inversiones en el Servicio de Deportes.</p> <p>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>Realizar, al finalizar cada curso académico, el control y la evaluación de cada uno de los convenios realizados con las distintas entidades deportivas.</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
4. Liderazgo	<p>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.</p> <p>Constante y permanente inquietud para promover y desarrollar intereses de todas las partes involucradas, buscando satisfacer sus expectativas.</p> <p>Flexibilización de los procesos y mejora continua.</p>	<p>No existen definidos grupos de mejora por áreas</p> <p>Demasiados frentes abiertos. Se abarca más de lo que se puede.</p> <p>La puesta en práctica del organigrama existente actualmente está condicionada, en determinados aspectos, a personas no profesionales que varían cíclicamente en el tiempo (becarios)</p> <p>Escaso seguimiento en la asignación de los procesos a los responsables.</p>	<p>Creación de grupos de mejora: Escuelas y cursos, competiciones, comunicaciones y divulgación de actividades.</p> <p>Revisión del organigrama personas-puestos.</p> <p>Control semanal con los responsables de cada proceso a través de reuniones</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
5. Procesos	<p>Flujo constante de información (en ambos sentidos) y aprovechamiento posterior de la misma para mejorar las prestaciones.</p> <p>Diseño de los “procesos clave” del servicio y revisión periódica de los mismos.</p> <p>Inquietud por la mejora de los procesos. Flexibilidad en la estructura de los procesos.</p> <p>“Fidelización” de los clientes y usuarios, incluso después de terminar su relación académica con la UA</p>	<p>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”.</p> <p>No utilización de sistemas estandarizados en la gestión de procesos.</p> <p>No existe auditoria</p>	<p>Realización de un “mapa de procesos”.</p> <p>Solicitud a expertos de una auditoria de los proceso del Servicio de Deportes</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
6. Resultados en los Clientes	<p>El personal de atención al público detecta la satisfacción con la que los usuarios abandonan las instalaciones tras ser atendidos.</p> <p>Adecuación de las prestaciones sobre actividades deportivas a las sugerencias de los clientes.</p> <p>Resolución rápida de las sugerencias /quejas.</p> <p>Presencia de las actividades deportivas en los medios de comunicación.</p>	<p>No solucionamos las peticiones de mejora de infraestructura y ampliación de instalaciones por ausencia de potestad en este tema.</p> <p>Escasez de clientes/usuarios del campus de la ciudad.</p> <p>Las reclamaciones/sugerencias no son recogidas en ningún libro.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Mayor presencia en medios de comunicación locales y universitarios; reuniones para elaborar un plan que nos de mas presencia en los mismos.</p>

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
7. Resultados en las Personas	<p>Agrado con las tareas que realiza.</p> <p>Fluidez de la comunicación entre compañeros de otros servicios.</p> <p>Participación en la consecución de objetivos.</p> <p>Satisfacción general por trabajar en la UA.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Predisposición a la mejora continua.</p> <p>Alto grado de implicación del personal con la tarea que realiza</p>	<p>Falta de conocimiento real de los datos obtenidos en la encuesta de "clima laboral".</p> <p>Sensación de ser un servicio "isla".</p> <p>Escasa formación específica para el servicio.</p> <p>Escasez de espacios y mala distribución.</p> <p>La realidad de los cursos parece muy distante de la teoría.</p>	

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
8. Resultados en la Sociedad			

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
9. Resultados Clave			

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	

EVALUACIÓN SERVICIO DE DEPORTES SEGÚN MODELO EFQM

Resumen de Puntos Fuertes y Débiles con las Correspondientes Propuestas de Mejora.

ASPECTO EVALUADO AGENTES FACILITADOS	JUICIOS DE VALOR		PROPUESTA DE MEJORA
	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	