



**PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
Convocatoria 2006**

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

DIRECCIÓN DE SECRETARIADO DE DEPORTES



**UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA**

Málaga, Marzo de 2006

Índice

1. Introducción	3
1.1. Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación	
2. El proceso de evaluación	6
2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS y plan de trabajo	
3. Resultados de la evaluación de los criterios	
<u>Evaluación Cualitativa</u>	
3.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio	8
3.2. Criterio 1: Liderazgo	18
3.3. Criterio 2: Política y estrategia	22
3.4. Criterio 3: Personas	27
3.5. Criterio 4: Alianzas y recursos	32
3.6. Criterio 5: Procesos	39
3.7. Criterio 6: Resultados en los clientes	56
3.8. Criterio 7: Resultados en las personas	66
3.9. Criterio 8: Resultados en la sociedad	68
3.10. Criterio 9: Resultados clave	70
<u>Evaluación semicuantitativa</u>	
4. Resumen de Puntos Fuertes, Débiles y Propuestas de Mejora	75
5. Plan de Mejora	95
6. Valoración del proceso de evaluación interno	103
7. Anexo 1: Modelos de Encuesta	104
8. Anexo 2: Tablas	
8.1. De Administración	112
8.2. EFQM	128
8.3. Madurez del Servicio	141
8.4. Evaluación de los Criterios	143
9. Fuentes documentales utilizadas	146

1. Introducción

1.1. Identificación de la Unidad evaluada y de la convocatoria de evaluación

La Universidad de Málaga se crea en el curso 1970-71 (dotada en un principio de Letras, Medicina y Farmacia). El Decreto de su creación se firmó el 18 de Agosto de 1972 y fue publicado en el BOE de 30 de Septiembre de este mismo año.

Es una Universidad joven y dinámica que ha apostado decididamente por la calidad en la docencia, la Investigación y por un servicio de calidad para alumnos, PAS y PDI.

La Universidad de Málaga con gran visión de futuro se planteó la necesidad de recoger todas sus líneas de actuación en la elaboración de un plan estratégico que marcará las líneas y directrices para gestionar el cambio. Tras aprobación del Plan Estratégico de la UMA, se contempla dentro del área estratégica “gestión y servicio a la comunidad”, la dirección de Secretariado de Deportes se encuentra reflejada en esta área en los aspectos relacionados con la calidad de vida en la comunidad universitaria a través de la práctica de actividades físicas y deportivas, el fomento del deporte base por medio del Trofeo Rectora, organización de equipos propios y el fomento de la participación en Campeonatos de Andalucía Universitarios y Campeonatos de España Universitarios.

En el año 1998 por acuerdo del Equipo de Gobierno, inicia su participación en los Procesos de Evaluación Institucional dentro del “Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.

La evaluación de la calidad universitaria responde, desde la autonomía de las Instituciones, a las exigencias internas de mejorar la calidad. En el año 1994 se inició el proyecto piloto para la Evaluación de la Calidad en la Enseñanza Superior patrocinado por la Unión Europea.

La Universidad de Málaga participó en el año 2001 en la Evaluación Institucional de la Asociación de Universidades Europeas (AUE). Entre las conclusiones de esta Evaluación, el equipo evaluador destaca: “el papel que debe desempeñar la calidad en la estrategia de la Universidad”. En segundo lugar, se manifiesta la necesidad de que los procesos a largo plazo estén basados en la visión que del futuro tenga la Universidad. Y por último, se recoge la importancia del ejercicio del liderazgo académico (Informe de Evaluación Externa de la AUE, Málaga 2002).

La Universidad de Málaga, a iniciativa de su Rectora y Equipo de Gobierno, mantiene y refuerza de forma decidida su compromiso con la calidad y con la mejora continua. Viene participando de los procesos de evaluación desde el año 1998 en la convocatoria del entonces Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (1995-2000). En febrero de 2004 se reorganiza el equipo de gobierno de la Universidad, creándose el Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica, dependiente del Vicerrectorado de Coordinación Universitaria.

En estos momentos, la Universidad de Málaga participa en cuatro programas, planes o proyectos relacionados con la mejora de la calidad. Por otro lado, las Universidades Andaluzas crean el Plan Andaluz de la Calidad de Universidades 2003-2006 (acuerdo de 2 de julio de 2003 del Consejo Rector de la UCUA, Unidad Técnica de Calidad y Planificación).

Actualmente, la Universidad de Málaga participa en el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades (PACU). En dicho plan que recoge y continúa la Planificación Plurianual de Evaluación para el periodo 2001-2006. El Secretariado de Deportes se incorporó a dicho plan en diciembre de 2005.

El Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga, perteneciente al Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad, cuenta en su trayectoria con experiencia en el campo de la Evaluación. En el año 2003, el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas realiza un trabajo consistente en el diseño de un Plan de Mejora de la Calidad en el que se incluyen, además de dos evaluaciones, la primera Carta de Servicios. Este trabajo de campo vino precedido por la realización de evaluación interna para conocer los hábitos y tendencias de prácticas deportivas de los miembros de la Comunidad Universitaria. En el curso 2004-2005, por encargo del Secretariado de Deportes, se realizó una investigación para el diseño del programa de Actividades. El objetivo de esta evaluación era adaptar y mejorar el programa de actividades a través de tres ejes:

- 1.- Conocer los hábitos deportivos de los miembros de la Comunidad Universitaria.
- 2.- Evaluar el grado de satisfacción de los usuarios en relación a las instalaciones y actividades deportivas.
- 3.- Identificar las preferencias de los usuarios actuales y potenciales en relación al programa.

En estos momentos, el Secretariado de Deportes acaba de finalizar la elaboración de su segunda Carta de Servicios, donde a las estrategias propuestas, se le han asignado los Indicadores de Control. Las pretensiones del Secretariado de Deportes en esta autoevaluación son conocer a través del proceso de recogida de información, su posición en la Organización para elaborar un plan de mejora para el Secretariado, siguiendo el proceso de mejora continua: diagnosticando e identificando las amenazas y debilidades, planificando las mejoras y proponiendo un plan de seguimiento a través del Control de Indicadores. Todo esto, aplicando la metodología que sigue el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.

En el ámbito de la Unión Europea, las administraciones públicas están abordando un proceso de modernización y reformas a través del modelo de gestión de la calidad.

En los países más desarrollados, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido, no sólo en una de sus prioridades, sino también en una exigencia para las propias universidades. La evaluación de la calidad universitaria responde desde la autonomía de las instituciones a la exigencia interna de mejorar la calidad.

Como consecuencia de lo expuesto, en septiembre de 1992, el pleno del Consejo de Universidades aprobó un programa experimental de evaluación de la calidad del sistema universitario, que se

desarrolló en el período 92/94. En el año 1994 se inició el proyecto piloto para la evaluación de la calidad en la enseñanza superior patrocinado por las universidades europeas. La Universidad de Málaga solicitó de manera voluntaria a la AUE en el año 2001 la organización de una evaluación institucional. Tras concluir dicha evaluación en enero de 2002 se presentó el informe de los evaluadores. En relación a la calidad, el equipo evaluado pudo identificar un sincero y amplio interés en la calidad. Sin embargo, la evaluación mostró que existían dos verdaderas debilidades, juzgadas cruciales para el próximo desarrollo:

- La débil estructura interna de dirección sin definiciones claras de responsabilidad.
- La carencia de un sistema de gestión de la calidad.

2. El proceso de evaluación

2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS, plan de trabajo

El Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga ha contado para la elaboración del Informe de Autoevaluación con un equipo representado por distintos miembros que se detallan a continuación:

Presidente: D. Juan Sanz Sampelayo. Vicerrector de Servicios a la Comunidad Universitaria

Vicepresidente: D. José Luís Sánchez Ollero. Director del Secretariado de Deportes

Coordinador: D. Pedro Montiel Gámez. Director del Servicio de Actividades Físico-Deportivas.

Vocales:

- D. Arcadio Domínguez Seguí. Técnico Especialista en Deporte.
- D. Antonio Heredia Díaz. Técnico Auxiliar de Instalaciones Deportivas.
- D. Manuel Chinchilla Pérez. Funcionario Administrativo.
- D. Carlos Serra Castañeda. Director de Servicio de Instalaciones Deportivas.
- D. Jorge Bravo Caro. Técnico Especialista en Deporte.
- D. Beltrán Bautista Bueno. Responsable de Gestión Económica.
- D. Concepción Ruiz Gómez. Médico.
- D. Pilar Marín Martín. Jefe de Sección de Secretaría.

El CAS se ha reunido periódicamente todos los lunes, miércoles y viernes en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo. También se ha reunido otros días, fuera del horario habitual, por necesidades de la evaluación.

La metodología llevada a cabo ha sido, en primer lugar, una reflexión en grupo para planificar el propio proceso de autoevaluación. Una vez planificada y descrita dicha metodología, se ha procedido a definir los instrumentos necesarios para la recogida de la información. Además, se han consensuado con aquellos miembros que habitualmente acudían a las sesiones los métodos utilizados para recabar los datos necesarios para la realización de esta autoevaluación, teniendo en cuenta las directrices expuestas en la Guía de Autoevaluación de la UCUA (tabla de administración, tablas EFQM, tablas de madurez del servicio y tablas de evaluación de los criterios). También hemos utilizado las evaluaciones realizadas en el Plan de Mejora del Servicio de Actividades Físico-Deportivas, la matriz DAFO a todo el personal y la investigación para el diseño del Programa de Actividades del Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga realizado por el Departamento

de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga. Además de lo anterior, se realizó una evaluación a los participantes en el Campeonato de España Universitario 2005. Para el tratamiento de los datos de una de las encuestas, se ha contado con la colaboración de la UTC del Vicerrectorado de Coordinación Universitaria.

CRONOGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN

1ª FASE PREPARACIÓN

8 de noviembre 2005	Constitución Comité Autoevaluación
28 de noviembre 2005	Acción Formativa del Comité con UTE
1 de diciembre 2005	Planificación del Proceso de Autoevaluación
16 de diciembre 2005	Presentación Pública de la Autoevaluación

2ª FASE

Hasta el 16/01/06	Recogida de la información
	Utilización de guías y tablas
	Sesiones de trabajo del C.A.S.
Del 16 al 24/01/06	Análisis de la información
Del 24/01/06 al 10/03/06	Elaboración y Tratamiento del informe de Autoevaluación

3. Resultados de la evaluación de los criterios

Evaluación Cualitativa.

Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio

Breve historia de la Universidad de Málaga

Los orígenes de la Universidad de Málaga se remontan a la década de los años 60, como una necesidad demandada por la sociedad malagueña, que a través de sus ciudadanos, autoridades y medios de comunicación, reclamaban la creación de una universidad. El argumento fue, sobre todo, la desigualdad en el número de estas instituciones entre el norte y el sur de la península, y el hecho de ser Málaga la única ciudad europea con más de 300.000 habitantes que carecía de universidad. Una de las principales voces que se alzaban reclamando la creación de esta institución fue la asociación de Amigos de la Universidad de Málaga, creada en 1968 y donde se concentraban importantes personalidades de la vida pública local.

Las bases para la creación de la universidad malacitana ya estaban puestas, debido a que Málaga contaba por esta época con la Escuela de Peritos, la Escuela Normal, la Facultad de Económicas (dependiente en esos momentos de la Universidad de Granada) y el Seminario, donde se impartían materias filosóficas y teológicas.

El nacimiento de la Universidad de Málaga parte de la creación, en primer lugar, del Colegio Universitario de Málaga en el curso 70/71 (dotado en principio de secciones de ciencias, letras, medicina y farmacia). El 18 de agosto de 1972 se firma el Decreto de la creación de la Universidad de Málaga y publicado en el Boletín Oficial del Estado, el 30 de septiembre de este mismo año. Inicialmente la Universidad contaría con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ya existente y de la Facultad de Medicina, la primera en ubicarse en el nuevo Campus de Teatinos, futura sede de la Ciudad Universitaria.

El núcleo central de la universidad se centró en el Campus del Ejido y en algunos barrios de la ciudad. A partir de 1985 comienzan a instalarse otras facultades en el Campus de Teatinos. A Medicina seguiría Ciencias de la Educación, Psicología, Ciencias y Filosofía y Letras.

En la actualidad han comenzado las obras de urbanización del Campus de Teatinos, donde se reunirán definitivamente todos los Centros y Servicios Universitarios.

Con poco mas de veinticinco años, la Universidad de Málaga se ha convertido en uno de los referentes de la cultura ciudadana. La Universidad de Málaga es un pilar básico del futuro tecnológico e investigador, constituyendo uno de los vértices del “triángulo productivo” de la ciudad formado por el Parque Tecnológico, el Aeropuerto y la propia Universidad.

Actualmente la Universidad presenta la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, complejo y diverso, modificando así gran parte de sus funciones. Este reto comporta introducir cambios en todos los ámbitos para adaptarse al Espacio Europeo de Enseñanza Superior.

Historia del Servicio de Deportes.

Los orígenes del Servicio de Deportes se remontan a noviembre de 1986, cuando la Universidad de Málaga crea el Secretariado de Deportes dependiente de la Dirección General de Extensión Universitaria. En los comienzos, este servicio carecía de recursos humanos e instalaciones deportivas para llevar a cabo una gestión estable. Sin embargo, estableció un programa que pretendía un doble objetivo, facilitar en la medida de lo posible la práctica deportiva en la comunidad universitaria y segundo, intentar que los universitarios pudieran practicar deporte-ocio y deporte-competición.

La Universidad, reconociendo la importancia del deporte en el ámbito universitario, crea en el curso 90/91 la primera Dirección General de Deportes, primera y única en España en aquel momento, con rango de Vicerrectorado, poniendo al frente a D. José Palacios Royan. Entre los objetivos que se plantearon estaban la búsqueda de recursos para potenciar la práctica del deporte de competición, la iniciación de los trámites para la construcción de instalaciones propias y la creación del Estatuto del Deportista Universitario.

Con la elección del nuevo Rector, D. Antonio Díez de los Ríos, a finales del año 94, continúa la Dirección General de Deportes, estando al frente D. José Manuel Simón Vilches. En el segundo mandato de dicho Rector se modifica la estructura del deporte, encuadrándose dentro del Vicerrectorado de Cultura, Deportes y Proyección Exterior, a cuyo cargo estuvo D. Pedro Rodríguez Oliva.

En enero del año 2000 se reestructura el Equipo de Gobierno y se disgrega el Deporte del Vicerrectorado de Cultura, Deportes y Proyección Exterior, pasando nuevamente a denominarse Dirección General de Deportes con rango de vicerrectorado, y nombrándose como responsable a D. Sebastián Fernández López, el cual se mantiene en este cargo hasta diciembre de 2003.

A finales de 2003, Doña Adelaida de la Calle Martín es elegida Rectora, y con el nombramiento de su equipo de gobierno, vuelve a modificarse la estructura del Deporte Universitario, pasando a denominarse Dirección de Secretariado de Deportes, dentro del Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Universitaria, nombrándose como responsable del mismo a D. José Luís Sánchez Ollero que continúa en la actualidad.

En los Estatutos aprobados en el año 2003, en su artículo 4º-f, la Universidad de Málaga destaca entre sus funciones básicas “el fomento de las actividades físico-deportivas a través de la extensión universitaria como un factor esencial de la salud, aumento de la calidad de vida y el desarrollo integral de la persona”.

Acontecimientos y cambios importantes.

Los acontecimientos más importantes en la historia del Secretariado de Deportes, se remontan a la década de los años 90, como podrá observar el lector en la relación de acontecimientos que relataremos a continuación:

Curso 86/87. Creación del Secretariado de Deportes. En este curso se organizó el Campeonato de España de Deportes de Equipos en su fase de sector con una participación de 10 universidades.

Curso 87/88. Con poca estructura de recursos humanos e infraestructura, el Secretariado organizó el Torneo Nacional de Bádminton, que contó con una participación de 9 universidades y el Campeonato de España Universitario de Atletismo en el que tomaron parte 27 universidades y 280 atletas. En cuanto a los resultados obtenidos por la Universidad de Málaga destacamos la medalla de oro en 5000 m. masculino, la medalla de plata en 1500 m. masculino, y la medalla de bronce en lanzamiento de jabalina masculino.

Curso 88/89. El Secretariado de Deportes sigue apostando por la organización de acontecimientos nacionales, quizás para que los poderes políticos del deporte pudieran tenerlos en cuenta en los programas para la construcción de instalaciones deportivas, dependientes en ese momento del CSD. En este curso se organizó el Campeonato de España Universitario de Campo a través, contando con 34 universidades y 340 deportistas, y la Fase Final de la Liga Nacional de Baloncesto, en la que participaron 16 universidades, quedando la UMA en tercer lugar.

Curso 89/90. Se produce el primer cambio en la oferta de actividades a los miembros de la comunidad universitaria. Se firman convenios con instituciones y entidades para la utilización de instalaciones deportivas. Se contratan una serie de técnicos para la impartición de los programas y se cubre una plaza de Técnico Grupo I. En este curso se emprende el reto de organizar, por primera vez, cinco Campeonatos de España Universitarios (Ajedrez, Bádminton, Judo, Tenis y Tenis de Mesa), en cinco instalaciones simultáneas, destacando la medalla de bronce en Tenis de Mesa conseguida por la UMA. Asimismo la Universidad de Málaga obtiene el **premio de la Asociación de Prensa Deportiva de Málaga en la Gala del Deporte por la “promoción de actividades físicas y deportivas”**.

Curso 90/91. El Secretariado de Deportes pasa a denominarse Dirección General de Deportes. Se organizan, dentro de los Cursos Abiertos de la Universidad, las Primeras Jornadas del Deporte y Medios de Comunicación. Otro aspecto a destacar fue el séptimo puesto conseguido en el medallero del Consejo Superior de Deportes entre 39 universidades, destacando el triunfo en el Campeonato de España Universitario por equipos en Bádminton, segundo puesto por equipos en Squash, tercer clasificado por equipos en Tenis de Mesa, triunfo en Salto de Altura femenino y bronce en 400 m.vallas masculino. El Ministerio de Sanidad encarga la organización a la Dirección General de Deportes de las **II Jornadas Nacionales de Deportes para Trasplantados**, con 150 participantes en 10 instalaciones deportivas. El 25 de junio se firma el convenio de colaboración entre el Ministerio de Educación y Ciencias y la Junta de Andalucía para la dotación de instalaciones deportivas y construcción del Complejo Deportivo Universitario. Además se realizó la presentación a la FISU de la candidatura de la Universidad de Málaga para la organización del Campeonato del Mundo de Fútbol Sala. En julio de 1991, el Comité Ejecutivo de la FISU concede la organización de dicho Campeonato.

Curso 91/92. La Dirección General de Deportes organiza, dentro de Cursos Abiertos, el Curso Violencia en el Deporte – Juego Limpio, en el que intervienen destacados periodistas como José Ángel de la Casa, Matías Prats Cañete o jugadores como Juan Gómez “Juanito”. En cuanto a los acontecimientos y resultados más importantes destacamos el nombramiento de Pedro Montiel Gámez Director de Servicio como Presidente de la Liga Nacional Universitaria de Fútbol Sala. El Director General de Deportes, José Palacios Rollán, en representación de la Universidad de Málaga, fue portador de la Antorcha Olímpica de Barcelona 92 a su paso por Málaga. Comienza a construirse la primera fase del Complejo Deportivo Universitario. Entre los resultados deportivos destaca: campeones universitarios de España en bádminton por equipos, medalla de oro en dobles, medalla de bronce individual femenino, medalla de oro en dobles mixtos, subcampeones de España Universitarios de squash por equipos, medalla de plata individual masculino (Fernando Hermana), campeones de España de golf femenino (Sofía Gross), medalla de plata masculino (Jacobo Cestino), terceros clasificados en el Interuniversitario de fútbol sala, subcampeón en el interuniversitario en balonmano femenino. La Dirección General de Deportes de la Universidad de Málaga se proclama por primera vez tercera clasificada en los CAU (Campeonatos de Andalucía Universitarios), en las modalidades de fútbol sala, baloncesto femenino y balonmano masculino. Otro de los cambios importantes que se produce en este curso es el alto nivel de los equipos federados de las distintas secciones del Club Deportivo Universitario, perteneciente a la Dirección General de Deportes, entre los resultados más destacados: tercer puesto obtenido por el equipo de baloncesto femenino en la fase de ascenso a División de Honor, ascenso del equipo de fútbol sala de 1ª B a 1ª Nacional, permanencia en 1ª Andaluza del equipo de rugby, 3ª clasificado del equipo de voleibol en la fase de ascenso a 2ª Nacional, 4º clasificado del equipo de atletismo en 2ª División. Pero sin lugar a duda, el acontecimiento que destaca en este curso y de manera significativa en el deporte de nuestra Universidad, será la organización del **III Campeonato Mundial Universitario de Fútbol Sala**. Este evento se celebraría del 20 al 26 de Abril, con la participación de las selecciones universitarias de Bélgica, Brasil, Comunidad de Estados Independientes (antigua Unión Soviética), China Taipei, Chipre, España, EEUU, Italia, Portugal y San Marino. La organización recibió la felicitación de la FISU y de la FIFA.

Curso 92-93. La Universidad de Málaga, al igual que en los demás terrenos, goza del respeto en el campo de deporte. Prueba de esto es la concesión del **Trofeo Joaquín Blume que concede el Consejo Superior de Deportes**. Este galardón reconoce a la institución que más se distingue en la promoción del Deporte. Destaca el incremento en las competiciones internas, pasando de 400 universitarios en el curso 85-86 a casi 700 en este curso. También se firman convenios con entidades. Así, 9 gimnasios de la Capital, ofrecen importantes descuentos, mientras que se llega a acuerdos con centros deportivos para la práctica de natación, vela, esquí, remo olímpico, equitación, taekwondo, piragüismo, cicloturismo, orientación en la naturaleza, esgrima y escuelas deportivas. A todo lo anterior se suman las ayudas creadas a los deportistas y becarios pertenecientes a la Dirección General de Asuntos Asistenciales.

Curso 93-94. A finales de dicho curso se producen elecciones en la Universidad de Málaga, siendo elegido como Rector, D. Antonio Díez de los Ríos. La estructura deportiva se mantiene como Dirección General de Deportes, siendo su máximo responsable D. José Manuel Simón Vilches. Su primer objetivo fue poner en uso las nuevas instalaciones universitarias. En este curso se celebran las competiciones intercentro tradicionales, como VI edición de Juegos Deportivos, que abren este periodo competitivo. En esta edición participan 2839 deportistas en 13 modalidades distintas, además se celebra el Trofeo Rector. La Universidad participa en los Campeonatos de Andalucía, Campeonatos Interuniversitarios, así como de España y las Ligas Nacionales Universitarias. En deporte federado, la Universidad de Málaga está representada en atletismo, bádminton, baloncesto femenino, fútbol sala, rugby, tenis de mesa y voleibol. En el Campeonato del Mundo Universitario de Golf participa, representando a la UMA, Jacobo Cestino, estudiante de la Facultad de Derecho. En la programación de actividades se fomentan las escuelas deportivas, con especial atención a la participación femenina. Hasta el final de este curso no se abren las instalaciones deportivas propias, por lo que se siguen estableciendo acuerdos con instalaciones públicas y gimnasios de la Capital y Provincia.

Curso 94-95. El hecho más trascendente fue la **inauguración del Complejo Deportivo Universitario** el 17 de Abril de 1995, lo que permitió que la programación deportiva se desarrollara por vez primera en instalaciones propias. Estas instalaciones se inauguraron con la Fase Final de la Liga Nacional Universitaria de Baloncesto, masculino y femenino y Fútbol sala masculino, a la que asistieron quince universidades y 24 equipos. La UMA estuvo representada en las 3 modalidades y se proclamó Campeona de Fútbol Sala. En el ámbito federado, se compitió en fútbol sala, baloncesto masculino y femenino, voleibol, rugby y atletismo. En los Campeonatos de Andalucía Universitarios se participó en 5 modalidades (campo a través, golf, atletismo, judo y voley playa, en los Interuniversitarios de taekwondo y en las Ligas Nacionales Universitarias en fútbol sala y baloncesto. La programación de actividades se desarrolló con sus cursos y escuelas deportivas, que en este curso incluía un programa de actividades en la naturaleza. Se ofrecieron más de 100 becas a deportistas universitarios que compitieron representando a la UMA, así como a alumnos (como coordinadores deportivos) y otros que colaboraron con el Servicio de Deportes.

Curso 95-96. Este curso se consolida la programación deportiva en el Complejo Deportivo, que supone un gran incentivo para la participación deportiva, no sólo de la Comunidad Universitaria, sino también de usuarios externos. La piscina es la unidad deportiva más demandada, teniendo un horario de 15 horas diarias con una ocupación cercana a la totalidad de su oferta. Se desarrolla el programa estable con una docena de cursos y escuelas deportivas, así como la VIII edición de los Juegos Deportivos y el Trofeo Rector, que este año cuenta con 21 modalidades. Así mismo se organiza un Campus de Verano para los hijos de miembros de la comunidad universitaria. En los Campeonatos de Andalucía se participa en las 10 modalidades organizadas. Además en los Interuniversitarios, en las modalidades de orientación y voley playa, también se acude a los Campeonatos de España, destacando en ajedrez y también en las Ligas Nacionales Universitarias. En el Mundial Universitario

de golf, la UMA estuvo representada por Cestino y Rodríguez de Céspedes. A nivel federado destacar en la modalidad de atletismo, el récord nacional de pértiga de Dana Cervantes con un salto de 3,61 m. D. Pedro Montiel Gámez es reelegido Presidente de la Liga Nacional de Fútbol Sala.

Curso 96-97. El programa de actividades se desarrolla con su habitual esquema, destacando el apartado de actividades en la naturaleza. Asimismo los IX Juegos Deportivos Universitarios incluyen, entre sus 17 modalidades, la escalada y el cross de orientación, con una participación total de 3000 deportistas. Se elabora un programa físico deportivo para personas con necesidades educativas especiales, en colaboración con entidades y asociaciones malagueñas. Se realiza en Junio una Gala del Deporte como clausura del curso deportivo universitario, en la que se distinguen a los deportistas más destacados. También se entregan becas a deportistas y colaboradores deportivos en el Servicio de Deportes.

Curso 97-98. Se desarrolla el programa de actividades con una amplia oferta de cursos de ocio, mantenimiento y recreación, así como de escuelas deportivas. Se vuelve a organizar el Campus de Verano para los hijos de los miembros de la Comunidad Universitaria. Se participa en los Campeonatos Universitarios del Grupo Sur, en las 10 modalidades organizadas, con una representación de 154 deportistas. También se compite en los Interuniversitarios de orientación. La UMA asume la organización de los **Campeonatos de España Universitarios en las modalidades de ajedrez, atletismo, bádminton, golf, judo, squash, tenis, tenis de mesa y tiro con arco**, destacando los primeros puestos de Dana Cervantes en pértiga y de Rocío Florido en 5 km. marcha. Asimismo se destacó el nivel de organización por las dificultades que entrañan de modalidades y sedes.

Curso 98-99. Se celebran elecciones siendo reelegido como Rector D. Antonio Díez de los Ríos. En este mandato se reestructuran los vicerrectorados, encuadrándose deportes en un vicerrectorado junto al de cultura y proyección exterior, siendo su responsable D. Pedro Rodríguez Oliva. El programa de actividades potencia el Área de Acondicionamiento Físico y Mantenimiento, y se desarrollan con gran participación el Trofeo Rector y los Juegos Deportivos Universitarios. En competiciones universitarias, la UMA participa en los campeonatos del Grupo Sur, que acoge a las Universidades Andaluzas y a la de Extremadura. Asimismo se obtiene una gran representación en los Interuniversitarios y en los Campeonatos de España, donde se obtuvieron 3 oros y 2 bronce. En el apartado federado, la Universidad estuvo representada por 11 equipos. Este curso se realizaron 2 seminarios, uno sobre Tai-Chi-Chuan y otro sobre Aikido Shodokan. También se organizaron dentro de las Fiestas de Invierno, el II Torneo de Waterpolo y el Campeonato de España Júnior. En colaboración con la Federación Andaluza de Waterpolo se organiza la I Copa de Andalucía de Waterpolo femenino, resultando vencedora la UMA. El programa de colaboración con entidades y asociaciones de personas con necesidades educativas especiales se desarrolla completamente, participando en este curso las entidades malagueñas. También se desarrolló el programa de becas.

Curso 99-00. En el mes de Diciembre se produce una remodelación en el Equipo de Gobierno de nuestra Universidad, en la que Deportes se desvincula del Vicerrectorado de Cultura y recupera la estructura que anteriormente había tenido como Dirección General de Deportes, siendo nombrado al frente de ella D. Sebastián Fernández López. En el programa de actividades se superan los registros del año anterior, experimentando un equilibrio de participación de los distintos centros y un importante incremento de alumnos pertenecientes al Campus de El Ejido. Se celebran en 12ª Edición los Juegos Deportivos (y una más) del tradicional Trofeo Rector, con 14 modalidades individuales y de equipos. Además en el apartado de competiciones externas se participa, con amplia representación, en los Campeonatos de Andalucía y de España, **proclamándose por vez primera nuestra universidad como Campeona Global Andaluza**, lo que supuso la obtención del Trofeo que otorga la Junta de Andalucía. La ceremonia de clausura del curso deportivo se celebra en el Complejo Deportivo, con un marcado carácter institucional. En el ámbito Federado el equipo femenino de Baloncesto asciende a División de Plata (Primera Nacional).

Curso 2000-01. Este curso deportivo destacará por la **organización del XV Campeonato del Mundo Universitario de Judo** celebrado en Diciembre en nuestro Complejo Deportivo Universitario. En éste participaron más de 400 deportistas pertenecientes a 30 países. Asimismo la UMA se proclama por 2º año consecutivo Campeona de Andalucía por universidades y obtiene 4 Campeonatos de España por equipos y otros tantos a nivel individual. En cuanto a competición federada, destaca el Campeonato de 1ª División del equipo de rugby, el ascenso a División de Honor de Judo y la Copa de Andalucía de Waterpolo femenino, así como la fase de ascenso a la Superliga jugada por el equipo de voleibol. Los programas de mantenimiento, recreo y ocio incrementan su participación, destacando el porcentaje de miembros de la Comunidad Universitaria. Asimismo, se celebran en nuestra Universidad las XI jornadas de Deporte Universitario. Paralelamente a éstas se organiza una exposición en la Sala de Ámbito cultural del Corte Inglés sobre el Deporte Universitario a través de sus carteles, con gran repercusión.

Curso 2001-02. El curso comienza con el reto de superar el gran nivel de éxitos y participación del curso anterior. Se organizan los XIV Juegos Deportivos Universitarios con 1500 deportistas en 15 modalidades diferentes, siendo el fútbol sala el deporte más demandado con cerca de 800 alumnos inscritos. Asimismo, en el Trofeo Rector se organizan 22 modalidades. El programa de actividades renueva las actividades en la naturaleza y organiza un curso de monitor de orientación, actividad muy demandada. En el ámbito federado, el equipo de rugby asciende a División de Honor B y se disputa, por parte del equipo de waterpolo femenino, la fase final de la 1ª División Nacional. En los Campeonatos de Andalucía, la Universidad se vuelve a proclamar **Campeona de Andalucía por universidades**. En los Campeonatos de España, la Universidad obtiene 13 medallas en las competiciones individuales y colectivas, destacando el Campeonato de España del equipo de fútbol sala.

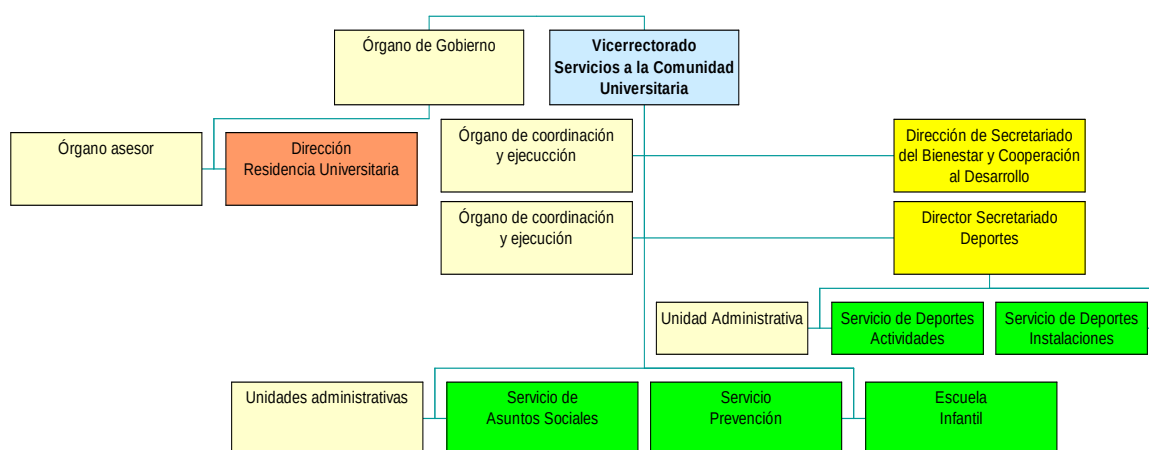
Curso 2002-03. Este curso comenzó con el acto de colocación de la primera piedra de la 2ª fase constructiva del Complejo Deportivo Universitario. Esta fase consolidaba las instalaciones con unas pistas de atletismo entorno a un campo de hierba para rugby, así como otro campo para fútbol de césped artificial. Así mismo este año se construye una pista para voley playa. En el aspecto competitivo, los deportistas universitarios cuajaron un excelente balance deportivo, tanto en el ámbito universitario, como en el federado. En el primer apartado, la UMA logró seis campeonatos de Andalucía y 8 subcampeonatos, resultados que significaban la mejor clasificación de su historia para disputar los Campeonatos de España Universitarios. En las modalidades individuales consiguieron 13 campeonatos y 15 subcampeonatos. En los Campeonatos de España, la Universidad logró 6 campeonatos y 4 subcampeonatos, lo que un año más mantuvo a la UMA en la élite del deporte universitario. En competiciones federadas hay que destacar el ascenso del equipo de baloncesto masculino a la Liga EBA y la disputa de la fase de ascenso a la Superliga del equipo de voleibol. Los equipos de waterpolo realizaron un destacado papel, proclamándose el equipo femenino campeón de la Liga Territorial y el masculino 2º en la Liga Andaluza. La única decepción la protagonizó el equipo de rugby, al descender de la categoría de División de Honor B. En el programa de actividades cabe destacar la amplia oferta de cursos y escuelas, con un total de 903 cursos, en los que se inscribieron 14630 universitarios, lo que supuso un 72,7% de ocupación en dichas actividades. Como en cursos anteriores se repartieron becas a deportistas y alumnos como colaboradores deportivos.

Curso 2003-04. Este curso lo marca la **inauguración de la 2ª fase del Complejo Deportivo**, que incorpora a las instalaciones ya existentes un campo de fútbol y otro de rugby, con una pista de atletismo a su alrededor. Esta obra consolida este gran espacio deportivo, lo que aumenta la oferta deportiva a la Comunidad Universitaria. Se celebran elecciones a Rector en la Universidad, resultando elegida Dª Adelaida de la Calle Martín. En la composición del Equipo de Gobierno, se remodela el órgano del deporte, pasando a depender del Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Universitaria, bajo la denominación de Secretariado de Deportes, siendo nombrado director del mismo D. José Luís Sánchez Ollero. **La Asociación Andaluza de Gestores del Deporte (AGESPORT)**, concede el **Premio como “Mejor Entidad de Andalucía” al Secretariado de Deportes**. Durante este curso se pone en marcha un Plan de Calidad del Servicio de Actividades, presentando las conclusiones finales al Equipo de Gobierno. Asimismo se realiza una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios, resultando los mismos, en líneas generales, satisfechos con la oferta de actividades y el estado de las instalaciones.

Curso 2004-05. El programa de actividades incrementa su oferta con nuevos cursos, entre los que cabe destacar por su demanda la denominada Entrenamiento Personalizado. Asimismo **se publica la primera Carta de Servicio** y comienza un Plan de Calidad con el proceso de Autoevaluación del Servicio. El Secretariado realiza una investigación para diseñar el programa de actividades del Secretariado. En el ámbito puramente deportivo la UMA obtiene el tercer puesto en los Campeonatos de Andalucía y se le concede la **organización de 10 modalidades de los Campeonatos de España Universitario**, siendo la primera vez que una universidad asume este número de campeonatos.

Asimismo se implantan los procesos de gestión para la organización de los mismos. Para dichos Campeonatos, las instalaciones se remodelan, incrementando la confortabilidad de las mismas. La organización es destacada por la Junta de Andalucía y el CSD. Dentro de la instalación se celebran unas jornadas de puertas abiertas organizadas por el programa Destino UMA, dedicado a dar a conocer la oferta de estudios y servicios de la Universidad de Málaga.

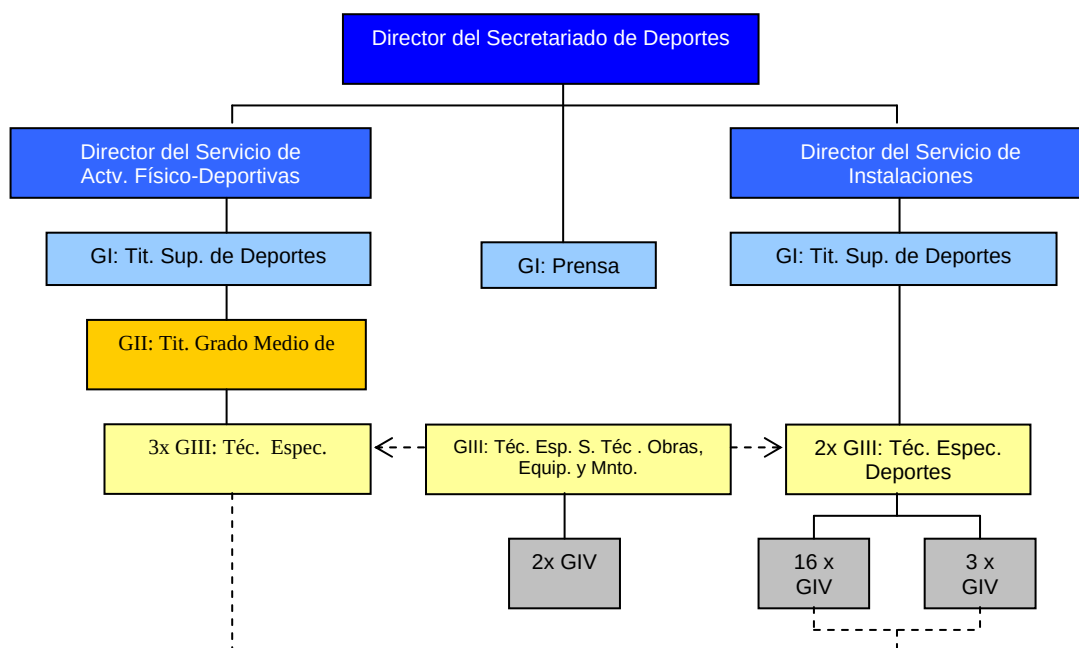
En la actualidad, la estructura orgánica del Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Universitaria se desarrolla de acuerdo al siguiente organigrama:



El Órgano de Gobierno corresponde al Vicerrector de Servicios a la Comunidad Universitaria.

La Dirección de Secretariado es un órgano de coordinación.

El Secretariado de Deportes, cuenta con 2 Servicios y se articula en el siguiente organigrama que presenta la estructura y forma de relacionarse:



Fortalezas



- Ampliación del Campus Universitario
- Zona de expansión demográfica
- Aumento en la construcción y mejora de las instalaciones deportivas existentes

Debilidades



- Complejo Deportivo mal comunicado

Propuesta de Mejora



- Mejora de las comunicaciones al Complejo Deportivo

Criterio 1. Liderazgo

1.1. Definición de la estrategia del área.

El Secretariado de Deportes ha ido evolucionando a lo largo del tiempo a través de la apuesta por mejorar y aumentar los recursos humanos, los programas de actividades y la planificación de nuevos equipamientos deportivos, que se están reflejando en constante apuesta desde el campo de la inversión. Como hecho significativo podemos observar que el Secretariado de Deportes, a través del Servicio de Actividades Físico-Deportivas, es la universidad que más Campeonatos de Andalucía y España ha organizado, destacando los 10 Campeonatos de España 2004-2005 (kárate, voley-playa, baloncesto, fútbol-sala, taekwondo, triatlón, fútbol, atletismo, bádminton y golf). Por otro lado, en éste mismo curso, el Servicio de Actividades Físico-Deportivas elaboró un Plan de Mejora y una Carta de Servicios. Igualmente, en distintas ocasiones, las Direcciones de Actividades e Instalaciones y en colaboración con los miembros del Servicio, han facilitado distintos documentos en los que se expresaban la definición y estrategia que el Servicio debía adoptar. Como estrategia del Secretariado, cabe destacar que, cuando en el año 2003 se elaboraron los nuevos Estatutos de la Universidad de Málaga, se redactó un amplio documento en el que se expresó la importancia que debe tener la actividad física y el deporte.

Como estrategias del área del Secretariado de Deportes, nos planteamos las siguientes:

- Conseguir un aumento en el número de participantes a través de la promoción de un programa de actividades de calidad.
- Fomentar la práctica de actividades físico-deportivas entre los miembros de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta la demanda de los mismos.
- Vincular a los futuros universitarios, a través de la promoción de actividades, en centros de Enseñanza Secundaria (Jornadas de Puertas Abiertas Destino UMA).
- Ofrecer un programa de actividades físicas, encaminado a mejorar la calidad de vida y salud de sus participantes.
- Incrementar los recursos a través de los patrocinios deportivos, para cofinanciar el deporte federado.
- Mejorar el estado de conservación y mantenimiento de los espacios deportivos existentes.
- Desarrollar un mapa de procesos, a través de los procesos clave y los procesos de apoyo, para optimizar los recursos disponibles.

Misión.

El Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga se planteó como misión, el fomento de las actividades físicas y el deporte como un factor esencial de salud, aumento de la calidad de vida y el desarrollo de la persona, con un compromiso de gestión orientado al logro de la calidad y excelencia.

Visión.

El Secretariado de Deportes, tiene la visión de ser un servicio innovador que promueve y gestiona la participación de la Comunidad Universitaria y la sociedad malagueña en la práctica de ejercicio físico saludable, participación en deporte interno y de competición, y gestión de instalaciones deportivas. Cuenta con un equipo de profesionales cualificados y motivados, con experiencia en organización de Campeonatos internos, autonómicos, nacionales e internacionales.

1.2. Actividades de mejora de la calidad.

El Secretariado de Deportes ha entendido la cultura de la calidad. Con tal fin, hemos realizado formaciones específicas en el ámbito de la misma, buscando la implicación, no solo del Área Directiva, sino de todo el personal del Servicio. Como fundamento de esta cultura, el Servicio de Actividades Físico-deportivas en el año 2003 comenzó la elaboración un Plan de Mejora del Servicio que concluyó en el 2004, con vigencia para el siguiente bienio. En el mismo se define, como expresaremos en otro criterio, el mapa de procesos y el despliegue de los mismos en cada una de los procesos clave. Igualmente, se llevaron a cabo una serie de evaluaciones para la obtención de datos sobre la satisfacción de los usuarios en el programa de actividades físicas y deportivas y en el uso de instalaciones. También, la Dirección del Secretariado de Deportes encargó un trabajo de campo externo consistente en una investigación destinada a obtener el grado de demanda de las distintas actividades físico-deportivas, con el fin de modificar el Programa de Actividades del Secretariado de Deportes.

A su vez, en el Plan de Mejora mencionado anteriormente, se ha desarrollado un mapa de procesos en el que ha quedado definido las estrategias misionales o de la empresa, los procesos clave y los procesos de apoyo. Igualmente, la evaluación realizada, nos ha permitido definir una serie de conclusiones que servirán para establecer cuáles serán los indicadores de gestión.

1.3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora.

Los reconocimientos de los esfuerzos que se realizan por parte del personal del Secretariado de Deportes para la mejora del Servicio no siempre se ven recompensados, debido a que la normativa tanto general (Ley de Función Pública, Convenio Colectivo) como la propia de la Universidad (Instrucción Interna) es, en ocasiones, estricta en aspectos como mejoras salariales, gratificaciones económicas, días libres, mejoras de horarios, etc.

No obstante, en el año 2001, el Secretariado de Deportes negoció con la Gerencia un acuerdo que gratificaba al personal que asistía a competiciones de ámbito regional y nacional para mejorar el nivel, tanto de asistencia a los deportistas, como en cuestiones técnicas frente a la Universidad organizadora de dichos Campeonatos.

Siguiendo los criterios de mejora de la calidad que el Servicio de Actividades Físico-Deportivas elaboró en el 2004, un manual para la organización de los Campeonatos de España Universitarios a través de procesos. En dicho manual se establecía la composición del Comité Ejecutivo, así como los procesos a desarrollar desde las distintas áreas de dicho Comité, siendo reconocido el trabajo de los componentes, tanto de forma económica como mediante un certificado de participación.

1.4. Comunicación con diversos grupos de interés.

Previo al comienzo del curso académico, se diseñó un plan de información que daba soporte al programa de actividades a desarrollar durante el siguiente curso.

En relación a los usuarios, un canal de comunicación básico sigue siendo el verbal y telefónico, desempeñado por el personal de secretaría, becarios y personal técnico especialista y auxiliares de instalaciones.

Otros canales utilizados son la cartelería (Trofeo Rectora, Programa de Actividades, Campeonatos Universitarios, Actividades puntuales, etc.), folletos (de actividades e instalaciones, del Campus de Verano, Trofeo Rectora, etc.) y la Carta de Servicios (donde se recogen los objetivos estratégicos y se definen los indicadores para su cumplimiento). Hay que destacar la incorporación de las nuevas tecnologías como medio de comunicación con los usuarios, como la página Web del Secretariado de Deportes, y el uso del correo electrónico.

Además de lo anterior, desde el Gabinete de Prensa del Secretariado de Deportes, se remite semanalmente toda la información generada desde este Servicio a los distintos medios de comunicación (prensa, radio y televisión). Cabe resaltar en este aspecto la difusión, a través del Diario Sur (el de mayor tirada de Málaga), de un suplemento semanal dedicado al mundo universitario, donde el Secretariado de Deportes dispone de al menos una página completa donde se informa de las actividades, competiciones y acontecimientos propios. Llegado a este punto, es importante comentar también que disponemos de buzón de sugerencias y hojas de reclamaciones para los usuarios.

La comunicación interna del Secretariado de Deportes se realiza básicamente de forma verbal, mediante reuniones por áreas y entre los distintos servicios, donde se informa desde la dirección de la organización, planificación y gestión de las distintas actividades, competiciones, eventos, instalaciones, etc. Recientemente se ha instalado un servidor interno para el intercambio de información del personal del Servicio.

El Director del Secretariado, así como los Directores de Servicio, son los responsables de la comunicación, tanto con las autoridades universitarias como con ayuntamientos, Junta de Andalucía, Diputación, clubes y entidades conveniadas, federaciones y patrocinadores.

Al finalizar el curso académico se lleva a cabo la Gala del Deporte, donde se expone un resumen de las actividades y competiciones mas destacadas, acontecimiento que reúne a diversos grupos de interés como el personal del servicio, usuarios, proveedores, autoridades universitarias, patrocinadores, etc.

Fortalezas

- Existencia de un Plan de Mejora en el Servicio de Actividades.
- Puesta en marcha de la Carta de Servicios.
- Definición de la misión y visión del Secretariado de Deportes.

Debilidades

- No existe un Plan de Comunicación del Secretariado de Deportes que garantice la difusión generalizada de la información a todo su personal.
- Falta de criterios definidos en la toma de decisiones.
- Poca implicación de algunos miembros del equipo directivo.

Propuestas de Mejora

- Elaboración un manual de comunicación interna.
- Elaboración de manuales de funcionamiento que complementen las tareas definidas en el despliegue de procesos.
- Desarrollo de procedimientos que aseguren la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora.

Criterio 2. Política y Estrategia

2.1. Recogida de información relevante.

La política y estrategia del Secretariado está basada en el conocimiento necesario de cómo somos vistos por el cliente. Los criterios de calidad nos conducen a una mejora continua a través de la realización de un análisis estratégico que nos permita conocer los aspectos externos desde un entorno general y particular que afectan a nuestro Secretariado (amenazas y oportunidades), y un análisis interno que nos proporcione información acerca de nuestras debilidades para poder construir las fortalezas, todo ello a través de un proceso de evaluación y metaevaluación, utilizando instrumentos propios que nos den la fiabilidad y credibilidad necesaria a través del establecimiento de indicadores que nos permitan conocer con objetividad hacia dónde se dirige el Secretariado.

En nuestro caso, la política y estrategia ha sido formulada por la Universidad de Málaga en el Plan Estratégico 2005-2008 a través de dos líneas estratégicas como son el apoyo a la realización de actividades deportivas para la mejora de la salud y la calidad de vida y el fomento de deporte base, competición y de élite, todo ello desarrollado a través de acciones y proyectos que tendremos que poner en marcha para adecuarnos a dichas líneas estratégicas. El Secretariado de Deportes centra su foco de estudio en la realización de una evaluación que nos está permitiendo conocer cual es la situación del Servicio en general, cuales son las demandas de nuestros clientes y si la política y estrategia implementada es la correcta.

Para todo ello hemos utilizado los siguientes instrumentos:

- Documento interno de administración y gestión. En él se recoge toda la información de tipo reglamentario (LOU, Plan Estratégico, Ley del Deporte, Estatutos de la Universidad,...)
- Documentos externos. Se refiere a las notas de prensa, programas de TV, fotografías, informes (servicio médico, matrículas,...)
- Observación participante. Éste ha sido utilizado por los técnicos del Secretariado para recoger la información a través de la observación pertinente y sistemática de las actividades y uso de las instalaciones. En general trata del discurrir cotidiano de nuestros potenciales clientes
- Entrevistas. Es considerado como uno de los instrumentos más utilizados por los distintos componentes del Secretariado y es una de las formas más intensa de comprender cuáles son las necesidades que tienen nuestros usuarios. En nuestro caso, en ocasiones, hemos utilizado una entrevista semiestructurada, y cuando la entrevista es con los Directores, se realizó un diálogo abierto.
- Cuestionarios y escalas. En los cuestionarios hemos utilizado, en distintas ocasiones, la matriz DAFO dirigida a la plantilla, en la que se han podido identificar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Por otro lado, referido a los usuarios, hemos utilizado un cuestionario de satisfacción realizado por Sánchez. En la misma, se ha llevado a cabo una recogida de información referida a la calidad del Servicio y a la satisfacción de los clientes/usuarios. En ella se desarrollaban distintas categorías como la opinión que tenían con respecto al profesorado que impartía los programas, respecto al estado de las instalaciones, referido al propio programa

de actividades y cómo veían los clientes al personal propio del Secretariado y la información que éstos daban sobre ella.

- Cuestionario informatizado virtual a través de la red. Se ha diseñado por un equipo de investigadores externos con el objetivo de adaptar y mejorar el propio programa de actividades, conocer los hábitos deportivos de los miembros de la Comunidad Universitaria, evaluar el grado de satisfacción de los usuarios en relación a la instalación y a las actividades propuestas e identificar las preferencias de los usuarios actuales y potenciales.
- Diario de observación. Es un instrumento cotidiano de la recogida de la información en el que recogemos aquello que, por su naturaleza, repetición o intensidad, es relevante y nos permite identificar de nuevo como se están aplicando las distintas estrategias.
- Carta de Servicios. En ella establecemos los objetivos y estrategias como compromiso entre el Secretariado de Deportes y los usuarios, para comprobar el grado de cumplimiento de los mismos, estableciendo los indicadores del nivel de calidad.
- Hojas de sugerencias. Es un instrumento de opinión libre de ideas de los usuarios, dirigidas hacia los aspectos técnicos de nuestro programa, las instalaciones, los horarios, los monitores, el material y el trato personal.
- El servicio de instalaciones realiza un seguimiento estadístico de ocupación de espacios deportivos mensual, así como también se realiza un control mensual de personas inscritas en cada uno de los cursos ofertados en nuestro Programa de Actividades.

2.2. Planificación de objetivos de mejora

Como hemos expresado anteriormente en el manual de elaboración de Cartas de Servicios, el procedimiento para la planificación de objetivos de mejora se realiza a través de la utilización de indicadores que tienen en cuenta las siguientes características:

- Que sean válidos: grado de aproximación a los objetivos que intentamos medir.
- Que sean fiables: procurar la consistencia de los resultados.
- Que sean contables: referidos al grado en el que otras personas utilizando los mismos instrumentos de registro obtendrían los mismos resultados.
- Que sean objetivos: siendo independientes del modo de pensar o sentir.
- Que sean operativos y fáciles de manejar y medir.
- Que sean prácticos: que puedan ser aplicados en las distintas áreas del desarrollo del servicio.

En nuestro caso hemos construido estos indicadores relacionándolos con los compromisos, de tal manera que a cada compromiso le corresponden uno o varios indicadores. Hemos definido el indicador a través de una ficha en la que además de la estrategia o compromiso, figura el indicador, el método de su obtención, la unidad de medida, el responsable de su seguimiento y la periodicidad con la que se va a seguir. Para calcularlos, utilizamos una ficha en la que se insertan los resultados obtenidos, teniendo en cuenta un objetivo predefinido y se representa el resultado en una gráfica,

pudiendo observar fácilmente si hemos conseguido el objetivo previsto a comienzo de año o modificarlo, adaptándolo a las necesidades. La actualización de cada uno de ellos se hace de forma independiente.

En otros casos hemos tenido en cuenta los distintos manuales que desde el Secretariado de Deportes se han elaborado, y que pretenden ser guías para el desarrollo de los distintos procedimientos de funcionamiento, tanto del Servicio de Actividades como del Servicio de Instalaciones.

Los documentos de planificación de objetivos de calidad a corto, medio y largo plazo que hemos utilizado, están basados fundamentalmente en las líneas estratégicas desarrolladas en el Plan Estratégico de la Universidad 2005-2008, en referencia al apoyo a la realización de actividades físico-deportivas, de salud y el fomento del deporte base y de competición. Además, hemos tenido en cuenta los Estatutos de la Universidad en la referencia que hace expresa al fomento de la actividad físico-deportiva como función básica. Por último, hemos analizado el Plan de Mejora del Servicio de Actividades Físico-Deportivas que se elaboró en el 2003, y los objetivos planificados serían los siguientes:

- o Incrementar la participación de usuarios externos en nuestro programa de actividades, adecuándose a la demanda de los usuarios.
- o Promover la práctica de actividades físico-deportivas en colectivos con discapacidad.
- o Aumentar el nivel de participación en las actividades, en las competiciones internas y en los CAU y CEU.
- o Dar a conocer el programa de actividades e instalaciones del Secretariado de Deportes a través de los distintos canales de información.
- o Incrementar los recursos a través de los patrocinios deportivos.
- o Mejorar el estado de conservación y mantenimiento de los espacios deportivos existentes.
- o Orientar a los usuarios hacia la actividad más adecuada a sus características.
- o Ofrecer un programa de actividades de salud y calidad de vida a los usuarios con problemas de espalda.

Todos estos objetivos se encuentran reflejados en el Plan de Mejora y Carta de Servicios y serán desarrollados a través de los procesos misionales, clave, complementarios y a través de su mapa que será descrito ampliamente en el Criterio 5.

2.3. Garantía del logro de los objetivos de calidad

Los métodos que utilizamos para garantizar el logro de los objetivos estratégicos del Servicio son la planificación de actividades, la planificación de equipamiento e instalaciones, y el plan de mejora 2003-06.

Estas planificaciones han dado lugar a diferentes normativas donde se desarrollan los procesos definidos en el Plan de Mejora. En la actualidad, contamos con un manual de Organización de Grandes Eventos, puesto en práctica en los Campeonatos de España Universitarios 2005, una normativa para los Equipos del Club Deportivo Universidad de Málaga, un manual del Servicio de Instalaciones Deportivas, un protocolo de Montaje de Instalaciones Deportivas, y por último, un manual de elaboración de la Carta de Servicios.

Tras la elaboración del Plan de Mejora, comenzamos a llevar a cabo su contenido con la organización de los Campeonatos de España Universitarios 2005 y la publicación de la primera Carta de Servicios, pero al encontrarse la Universidad de Málaga inmersa en la elaboración del Plan Estratégico 2005-08, quedo pendiente su total implantación para su adecuación a las líneas estratégicas y acciones o proyectos definidos en el Plan Estratégico de la Universidad. Una vez publicado éste, hemos comenzado la adaptación de nuestro Plan de Mejora a las líneas marcadas por la Universidad.

Los objetivos se dan a conocer al personal de los distintos servicios a través de reuniones, en las que se comunican cuáles son las estrategias a seguir en cada caso: Campus, organización de eventos, Trofeo Rectora,... Además, en la Carta de Servicios, se expresan los compromisos a través de objetivos y éstos se comprueban con los indicadores del nivel de calidad. Todo ello está publicado en la página web y en la actualidad está pasando por un proceso de revisión y pendiente de publicarse su actualización.

A pesar de la elaboración de estos planes y de empezar a conocerse por los miembros del Secretariado la cultura de la calidad, la implicación al personal todavía es insuficiente. Esperamos una mayor sensibilización de estos cuando podamos sacar conclusiones con esta evaluación y la implantación del nuevo Plan de Mejora que está en elaboración, consiguiendo una mejor optimización de los recursos para un mejor desempeño de las funciones. También pensamos que la nueva orientación de la Universidades Públicas Andaluzas tendentes a la mejora de la gestión de los servicios, sirva de estímulo para lograr una mayor implicación del personal en los procesos de la gestión de la calidad.

2.4. Recursos disponibles

Desde el año 2003 y gracias a disponer de un presupuesto propio en el Secretariado de Deportes, se ha subsanado la escasez de medios de los que el personal disponía (equipos informáticos, audiovisuales, material oficina, mantenimiento y conservación de instalaciones,...) para la realización óptima de su trabajo, con la consecuente mejora de las condiciones del trabajador, ofreciendo así un servicio de mayor calidad a nuestros usuarios.

2.5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad

Los objetivos del Secretariado están perfectamente definidos, ya que se encuentran recogidos en los Estatutos de la Universidad en su artículo 4.f. y en el nuevo Plan Estratégico 2005-2008. Por ello, la coordinación entre el Secretariado y las estrategias generales de la Universidad, emerge de las reuniones del Equipo de Gobierno a través del Vicerrector de Servicios a la Comunidad y Director del Secretariado de Deportes que traslada estos objetivos a los Directores de Servicio para su puesta en práctica. Esta coordinación queda reflejada en el mapa de procesos.

Fortalezas

- Existencia de un Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- Oferta adecuada del Programa de Actividades.

Debilidades

- Escasa promoción de actividades deportivas a nivel externo.
- Inexistencia de un Reglamento de funcionamiento interno de todo el Secretariado.

Propuestas de Mejora

- Plan de difusión y promoción del programa de actividades deportivas y competiciones internas.
- Elaboración de un reglamento interno de funcionamiento del Secretariado de Deportes.
- Elaboración del reglamento del deportista universitario.

Criterio 3. Personas

La Gestión de los Recursos Humanos en el Secretariado de Deportes está definida por la política de la Gerencia y los Órganos de Gobierno de la Universidad de Málaga. Los diferentes procesos de selección, formación, desarrollo de los mismos y evaluación del personal son llevados a cabo por la Dirección del Secretariado de Deportes en coordinación con la Gerencia y los Órganos de Gobierno de la Universidad de Málaga y por los representantes de los trabajadores.

El personal está integrado actualmente por funcionarios (Jefa de Sección, Jefe de Negociado y Puestos Base) y laborales (Directores de Servicio, Técnico Superior, Técnico de Grado de Medio, Técnico Especialista y Técnicos Auxiliares, Socorristas). Este personal está reforzado por técnicos y entrenadores pertenecientes al Club Deportivo Universidad y Becarios.

3.1. Planificación de la gestión del personal

Procedimiento y criterios de selección del personal

Los criterios para la creación y dotación de nuevas plazas son definidas por el Equipo Rectoral, la Gerencia, la Dirección del Secretariado y los Representantes de los trabajadores, y se trasladan a la Relación de Puestos de Trabajo.

Los procedimientos para la provisión de vacantes de personal laboral fijo de las respectivas Universidades se realizarán bajo los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad, y conforme a la siguiente prelación:

1º.- Concurso de traslado.

2º.- Proceso selectivo de promoción interna.

3º.- Proceso selectivo de nuevo ingreso.

2.- Excepcionalmente, y para aquellos puestos de trabajo cuya naturaleza o exigencias aconsejen una especial cualificación, según determine la RPT, la Gerencia, previo acuerdo con el Comité de Empresa, podrá optar indistintamente y de forma directa por cualquiera de los procedimientos indicados en el apartado anterior.

3.- Asimismo, por economía procedimental y previo informe del Comité de Empresa podrán efectuarse varios procedimientos de los anteriores en unidad de acto y convocatoria, salvaguardando siempre todo el desarrollo de cada fase por el orden de prelación indicado.

Dentro del Servicio de Deportes existe también la colaboración en un programa de contraprestación de servicios en el que la Universidad esponsoriza al club y cede los espacios deportivos para el desarrollo de la actividad realizada por la distintas secciones y a cambio, el club proporciona los recursos humanos necesarios para la impartición de los distintos programas, rigiéndose estos trabajadores por el I Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas, BOE 18 de febrero del 2005. La selección de éstos (entrenadores y monitores) se realiza teniendo en cuenta la idoneidad para la impartición de la actividad y el perfil profesional, según currículum.

Procedimientos y criterios de formación de personal.

La Formación en su conjunto, tanto la continua como la inicial, constituye en la Universidad de Málaga un valor fundamental para cualquier proyecto que quiera afrontar la modernización de la misma, como queda recogido en los artículos 138 y 139 de sus Estatutos. El futuro de la Universidad depende en gran parte de la cualificación de sus empleados, y por ello, la formación de calidad representa una inversión duradera.

En la Universidad de Málaga existe un servicio de formación del Personal de Administración y Servicios encargado de esta misión.

En la actualidad existen dos modalidades de formación:

- Formación propia.

El Servicio de Formación elabora un plan anualmente, que se somete a la aprobación de la Comisión de Formación. En dicha comisión está representado el Personal de Administración y Servicios. Aunque el programa de formación ha cubierto las expectativas generales, el servicio adolece de una línea específica para los distintos puestos del Servicio de Deportes.

- Formación externa.

Sin perjuicio de la demanda de formación dirigida a actividades formativas ofertadas por la propia Universidad, cabe la posibilidad de que se trate de cursos, seminarios, jornadas o cualquier otra actividad organizada por entidades públicas y excepcionalmente privadas, cuyo fin sea el aprendizaje teórico o práctico de cuestiones relacionadas con el área de trabajo a la que pertenece el puesto desempeñado por el interesado, a las que pudiera tener derecho el personal de administración y servicios.

En este Servicio se ha hecho poco uso de la formación externa subvencionada por la Universidad, sin embargo distintos miembros del Servicio han participado en los diferentes cursos ofertados por el Instituto Andaluz del Deporte.

Procedimiento y criterios del desarrollo del personal

El criterio utilizado por la Universidad de Málaga en el procedimiento del desarrollo del personal es el que se definió en la Relación de Puestos de Trabajo de 1997. En estos momentos, la Universidad ha comenzado la negociación de una nueva Relación de Puestos de Trabajo, en la que participarán el Equipo de Gobierno, los representantes de los trabajadores y los responsables de los servicios. El objetivo fundamental de esta nueva RPT, siguiendo los criterios establecidos en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga es planificar cuáles son las necesidades de recursos humanos de acuerdo con los siguientes objetivos estratégicos:

- Revisar y actualizar dicha RPT con la intención de conocer la situación en la que se encuentra nuestro servicio.
- Confección de un catálogo de puestos de trabajo, derivado de la RPT, en el que se definan las funciones y competencias.
- Elaboración de un programa de desarrollo de competencias por niveles y áreas funcionales. Éste debe estar vinculado al desarrollo profesional del PAS.
- Determinación de un sistema integrado de selección, capacitación, motivación, evaluación y promoción orientado al diseño de carreras profesionales.

Procedimiento y criterios de evaluación del personal

En el Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga no existe ninguna norma o proceso en el que se evalúe el rendimiento del personal del mismo. Sin embargo, desde el año 2003 en el que se realiza el primer Plan de Mejora, se empieza a contemplar la aplicación de instrumentos que permitieran a los responsables del Secretariado tomar decisiones entorno a la evaluación del personal. En dicho Plan se aplicó la metodología DAFO que ha sido cumplimentada con una nueva encuesta, completándola con un cuestionario de satisfacción. Como conclusión de dicha evaluación podemos afirmar que más de la mitad de los trabajadores encuestados opinan que, cuando realizan bien su trabajo, no obtiene reconocimiento por parte de los demás, así como prestigio social ante la Comunidad. Por último, el 48 % opina que la labor que realiza no se corresponde con el sueldo percibido.

3.2. Implicación y asignación de responsabilidades

Procedimiento

La asignación de responsabilidades del personal viene determinando por las funciones propias de cada categoría laboral descrita en la RPT y en la Instrucción Interna de la Universidad de Málaga. La Dirección del Servicio distribuye, entre el personal adscrito, las tareas a realizar, delegando así la responsabilidad de las mismas. Igualmente se realizan reuniones entre los miembros del Secretariado para planificar tareas concretas que redunden en la mejora de la calidad del mismo. La intención es implantar los procesos de gestión a través del despliegue de los mismos y en dicha propuesta se viene trabajando desde 2003.

Nivel de autonomía y responsabilidad del personal

Los distintos Servicios otorgan a los trabajadores un alto nivel de autonomía en el desempeño de sus funciones, como se desprende del cuestionario de satisfacción del personal realizado.

Por otro lado el personal se encuentra notablemente satisfecho con su grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realiza.

3.3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal

Procedimiento

Existe una aceptable comunicación, en ambos sentidos, entre los distintos Servicios y el personal adscrito a las mismas. Con frecuencia se realizan reuniones de equipo con los Técnicos Superiores que a su vez se reúnen con los Técnicos de Grado Medio, Especialistas y Auxiliares. También existe comunicación escrita mediante notas internas, memorandos y correo interno.

Fortalezas

- Buena predisposición de los Recursos Humanos.
- Buen ambiente de trabajo que abarca a la mayoría del Personal del Secretariado.

Debilidades

- Falta de un Plan de Formación específico para el Secretariado de Deportes.
- Ausencia de procedimientos para la evaluación del rendimiento del personal.

Propuestas de Mejora

- Elaboración de un Plan de Formación específico adecuado al puesto de trabajo.
- Establecimiento de un procedimiento por objetivos para la evaluación del personal.

Criterio 4. Alianzas y Recursos

4.1. Información disponible para la toma de decisiones

El Secretariado de Deportes dispone de una asignación presupuestaria que viene reflejada en los Presupuestos de la Universidad de Málaga. Además de esta asignación fija, disponemos del noventa por ciento de los ingresos generados por el propio Servicio. Esta información es de suma importancia para la planificación y toma de decisiones en relación a la gestión de los recursos necesarios para el buen funcionamiento del Servicio.

Otro mecanismo de recogida de información relevante para la toma de decisiones en cuanto a adopción de alianzas y la gestión de los recursos, son las distintas encuestas de satisfacción de los usuarios que viene desarrollando este Secretariado de Deportes en los últimos años. A través de las mismas se han podido conocer los hábitos y preferencias de los clientes, así como el grado de satisfacción de las instalaciones deportivas. Igualmente, cabe indicar que la entrada en vigor de la primera Carta de Servicios, nos ha permitido definir estrategias y evaluar indicadores. Por último, otro mecanismo de recogida de información, en cuanto a la satisfacción de los usuarios, son las hojas de sugerencias.

En relación a los proveedores, podemos reseñar que las medidas realizadas desde la Gerencia de la Universidad están permitiendo una gestión de facturas mas eficaz en cuanto a control del gasto y celeridad en el pago a proveedores, permitiendo optimizar los recursos.

4.2. Alianzas estratégicas

El Secretariado de Deportes lleva a cabo líneas de colaboración con distintas instituciones (Consejo Superior de Deportes, Dirección General de Actividades y Promoción Deportiva de la Consejería de Turismo, Comercio y Deportes de la Junta de Andalucía, Fundación Deportiva Municipal de Málaga, Patronato de Deportes de Torremolinos, Servicio de Juventud y Deporte de la Diputación de Málaga e Instituto Andaluz del Deporte). Por otro lado, también tiene relación con algunos servicios de la Universidad de Málaga para mejorar sus estrategias de trabajo que tienen relación con el Secretariado. En este caso, colaboramos con distintos servicios (Servicio Central de Informática, Residencia Universitaria, Centro de Tecnología de la Imagen, Dirección General de Información y Gabinete de la Rectora, Infouma (novedades del Servicio), Servicio de Alumnos, Escuela de Medicina de la Educación Física y el Deporte, Aula de Mayores, Centro Grice Hutchinson de experimentación y Club Universidad de Málaga). Además de lo anterior existen otras alianzas externas (Educare Aventuras, Escuela Sadhana de Yoga, Escuela de Tai Chi Qi Gong Taoda-Ananda, Club el Candado

y Escuela de Vela en el puerto de Málaga) y asociaciones de discapacitados (Esclerosis Múltiple, Síndrome de Down, Girasoles de Ara, Federación de Minusválidos, Asociación de Autismo y ONCE).

Desarrollo de alianzas

El Consejo Superior de Deportes se relaciona con el Secretariado de Deportes para participar en los Campeonatos de España Universitarios y organizarlos. Esto se lleva a cabo mediante una resolución publicada en el BOE, en la que cada año se hace pública la convocatoria de dichos campeonatos y se establece el tipo de subvención para las universidades organizadoras y universidades participantes. La Universidad de Málaga viene participando con asiduidad en los citados campeonatos y el año pasado, en el curso 2004-2005, fue organizadora de 10 modalidades deportivas.

La alianza que el Secretariado de Deportes mantiene con la Dirección General de Actividades y Promoción Deportiva de la Consejería de Turismo, Comercio y Deportes de la Junta de Andalucía se establece a través de distintos proyectos. El primero se denomina “Fomento del deporte universitario de base” consistente en la promoción de actividades propias y competiciones internas a través de subvenciones. El segundo se titula “Programa de organización y/o participación de actividades territoriales”, y tiene, como objetivo principal, la creación de un marco de convivencia que permita establecer relaciones de cooperación e interacción entre los universitarios de las distintas universidades andaluzas, así como servir de selección a la hora de representar al grupo andaluz en las distintas competiciones de ámbito nacional. Por último se firmó un acuerdo de colaboración para la organización de los distintos Campeonatos de España Universitarios.

La Fundación Deportiva Municipal de Málaga, el Patronato de Deportes de Torremolinos y el Servicio de Juventud y Deporte de la Diputación de Málaga, establecen su colaboración con el Secretariado de Deportes para la organización de actividades y competiciones de forma puntual.

Este Secretariado de Deportes tiene establecido un convenio con el Instituto Andaluz del Deporte en materia de formación y cursos de postgrado.

El Servicio Central de Informática, la Residencia Universitaria, el Centro de Tecnología de la Imagen, la Dirección General de Información y Gabinete de la Rectora, Infouma (novedades del Servicio), Servicio de Alumnos, Escuela de Medicina de la Educación Física y el Deporte, Aula de Mayores, Centro Grice Hutchinson de experimentación, y el Club Universidad de Málaga, establecen alianzas para desarrollar distintos programas de apoyo mutuo, como becas a deportistas, alojamiento, protocolo en eventos, difusión de la información, fomento del deporte federado, programa de actividades para mayores, etc.

Para el desarrollo de actividades que, por su naturaleza, no pueden ser desarrolladas por el Secretariado de Deportes, se han establecidos acuerdos de colaboración con entidades privadas y

asociaciones para su gestión indirecta, como Educare Aventuras, Escuela Sadhana de Yoga, Escuela de Tai Chi Qi Gong Taoda-Ananda, Club el Candado o la Escuela de Vela en el puerto de Málaga.

Por último y para el fomento del deporte adaptado a deportistas con discapacidad, así como para la mejora de la calidad de vida de distintos colectivos, el Secretariado de Deportes tiene establecido acuerdos con distintas asociaciones como Asociación malagueña de Esclerosis Múltiple, Síndrome de Down, Girasoles de Ara, Federación de Minusválidos, Asociación de Autismo y ONCE.

4.3. Asignación, control y optimización de recursos

Criterios de asignación de recursos entre las distintas unidades del Servicio

El Presupuesto del Secretariado se viene repartiendo entre las distintas Áreas y Secciones. En particular distinguimos los siguientes capítulos:

- Gastos Generales: todos aquellos gastos necesarios para el funcionamiento general de las diferentes Áreas y Secciones, como, por ejemplo, teléfono, material de oficina, etc.
- Instalaciones: todo lo relativo al mantenimiento de las instalaciones y nuevas adquisiciones y mejoras.
- Cursos y Escuelas: los gastos derivados de la impartición de actividades de libre acceso.
- Competiciones Internas: gastos derivados de las competiciones del Trofeo Rectora.
- Campeonatos Universitarios: gastos derivados de la participación en los CAU y CEU.
- Organización de Eventos: gastos derivados de actividades que no se encuadran en los apartados anteriores: Campus, Organización de Campeonatos Externos, etc.

En cada una de estas áreas distinguimos diferentes conceptos de gastos con criterio de exhaustividad. Los criterios de asignación a cada área son:

- Gasto histórico: sabemos lo que cuesta en condiciones normales de funcionamiento.
- Modificaciones de la programación: en función de las actividades que se modifiquen en su funcionamiento, se trata de una estimación del coste.
- Modificaciones realizadas con criterio de mejora de prestación de servicios cuando la financiación así lo permita: dónde aplicaremos el excedente una vez cubiertas las necesidades.
- Aplicación de políticas específicas de inversiones y/o actividades nuevas. Normalmente a partir de remanentes o excedentes de ingresos.

Procedimiento de asignación de recursos.

Al finalizar cada año, desde la Gestión Económica, se confecciona un proyecto de presupuesto para el año siguiente aplicando:

1. El criterio de asignación histórico, y se envía a los responsables de las diferentes Áreas.
2. Los responsables de las áreas informan de las repercusiones que puedan implicar las Modificaciones de la Programación.
3. Desde estas mismas áreas y desde la Dirección de Secretariado se proponen y aprueban las políticas específicas de inversiones o actividades nuevas.
4. Una vez consideradas estas modificaciones, y en función de la previsión de financiación, se aplica el criterio de mejora general de la prestación de los servicios, si procede.
5. El presupuesto resultante se comunica a los responsables de las áreas para su aplicación.
6. La asignación de espacios tiene su propia organización, existiendo franjas horarias para alquiler y otras para la realización de las actividades organizadas.

Optimización de Recursos y participación del personal en la gestión de gastos e ingresos.

El criterio general es la participación del personal en la gestión del gasto de forma que cada responsable de área o actividad debe controlar sus gastos. El criterio particular para cada concepto de gasto es que el importe asignado es el máximo disponible, siendo conveniente el ahorro mediante la selección de proveedores y material, sin menoscabo de la calidad. Para ello, se usa un modelo normalizado de hoja de pedido que se envía a la Gestión Económica proponiendo el gasto. Se comprueba que existe crédito suficiente y se propone su autorización al Director de Secretariado. En caso de se pudiera exceder el crédito asignado, dispondremos la reducción del crédito de otro concepto de su área o de otra área para que el Presupuesto quede equilibrado en todo caso. Esta implicación del personal permite que cada área disponga de autonomía suficiente para realizar sus actividades y especialización en la búsqueda de proveedores y que exista un doble seguimiento, en la propia área y en la Gestión Económica (centralizado).

Revisión de eficacia del procedimiento.

El Presupuesto se mantiene actualizado a diario y se comunica con periodicidad a los responsables de áreas. Desde la Gestión Económica se departe con la Dirección de Secretariado y con los responsables de áreas o actividades periódicamente para el cumplimiento del Presupuesto y su adaptación, si procede, a nuevas circunstancias. Hemos ido adaptando el método eliminando pasos innecesarios, e incluyendo las propuestas de mejora que han aportado los diferentes actores del

proceso. Al finalizar el año, desde la Gestión Económica, se analizan las desviaciones producidas sobre el presupuesto inicial, estudiando si se deben a:

- Una infravaloración del coste del servicio.
- La aplicación de una política nueva .
- Otra circunstancia.

Este estudio servirá para la elaboración del nuevo Presupuesto y para tomar las medidas que se estimen oportunas por parte de la Dirección de Secretariado.

En cuanto al procedimiento, podemos determinar cuantas veces nos hemos desviado del procedimiento normalizado y por qué motivo.

Medios utilizados y otras cuestiones de interés.

El sistema se caracteriza por un uso normalizado del correo electrónico. Tanto los pedidos que realizan las Áreas, como la comunicación del estado de cuentas se realizan por correo electrónico.

La documentación se imprime una sola vez cuando se ha completado el expediente.

Los pedidos se realizan de forma habitual por fax, quedando constancia de la realización del pedido.

El sistema es flexible porque, aunque el archivo principal de pedidos y gestión está centralizado en la Gestión Económica, por motivos de operatividad (especialización en los pedidos) es normal la comunicación directa del Área con sus proveedores.

Existe una cierta centralización en las compras en lo referente a los gastos generales, de forma que evitamos redundancias en los pedidos.

4.4. Nuevas tecnologías

Identificación/Implantación de nuevas tecnologías y difusión de información

Básicamente la implantación de las nuevas tecnologías se ha producido de manera simultánea en la totalidad de la Universidad (correo electrónico, página web).

En el Secretariado de Deportes, las nuevas tecnologías se están implantando de manera progresiva. En la actualidad, todos los puestos de trabajo están dotados de equipos informáticos y de un sistema de intranet propio, donde se difunden información necesaria para el desarrollo del trabajo diario. A pesar de estos avances tecnológicos, no se cuenta con un programa informático integral que nos permita gestionar con eficacia las distintas áreas de la que se compone este Secretariado.

Se carece, en este Secretariado, de una estrategia orientada al estudio e implantación de nuevas tecnologías como herramienta cotidiana de trabajo.

Como aspecto destacable hay que mencionar que el Complejo Deportivo Universitario cuenta con un programa de energía renovable mediante la instalación de un campo solar. Estos colectores se utilizan como sistema alternativo para la climatización del agua de la piscina, así como para toda el agua sanitaria del complejo, lo que supone el 65% del mantenimiento térmico. Este sistema no solo

supone un considerable ahorro de energía eléctrica, y por ende económico, sino también una importante solución ecológica, ya que se evita emitir a la atmósfera 72 toneladas de CO₂ anualmente. También se ha implantado un sistema domótico de encendido y apagado de todas las luces del complejo, quedando centralizadas en el terminal informático de la recepción del Complejo Deportivo. De esta manera se permite operar con rapidez en función de los usos de cada uno de los espacios.

4.5. Gestión del conocimiento

Los procedimientos utilizados para recoger, generar y gestionar la información relacionada con el desarrollo, política y estrategia, se realizan en el Secretariado de Deportes a través de los siguientes métodos:

- Organización de jornadas y debates del Grupo Andaluz de Deporte, en el que se desarrollan ponencias relacionadas con el funcionamiento de otros Servicios de Deportes.
- Reuniones periódicas entre los miembros del propio Secretariado.
- Empleo de las nuevas tecnologías en la comunicación interna y externa (Internet, intranet, correo electrónico, página Web, etc.
- Dotación de claves personales para el acceso a la información, asegurando la confidencialidad y la protección de datos.
- Investigaciones relevantes en torno a los planes de mejora, procesos de calidad y Cartas de Servicios, realizados por distintos miembros del Secretariado, elaboración de manuales específicos sobre el proceso de gestión, etc.
- Gestión de hojas de sugerencias entre los usuarios y los servicios como compromiso de mejora, teniendo en cuenta sus aportaciones como fuente de aprendizaje.
- Participación en grupos de trabajo, foros técnicos, Master de Gestión de Actividades e Instalaciones Deportivas.

Fortalezas

- Gran número de alianzas con colectivos con necesidades especiales que nos permiten desarrollar líneas estratégicas de la Universidad de Málaga.
- Existencia de Presupuesto propio.
- Buena imagen institucional que facilita la realización de alianzas con entidades externas.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos económicos.

Debilidades

- Falta de programas informáticos específicos que dinamicen la toma de decisiones.
- Escaso desarrollo de un Plan de Patrocinio y Mecenazgo Deportivo.

Propuestas de Mejora

- Adquisición del programa informático de un Sistema Integral de Gestión Deportiva.
- Elaboración de un Plan de Patrocinio para incrementar los recursos disponibles.

Criterio 5. Procesos

Actualmente, la organización de las Actividades Físico-Deportivas y los equipamientos para su realización, tienen que tener en cuenta a la demanda de usuarios, además de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus usuarios con la eficiencia económica de las actividades que se plantean.

La organización de los procesos de gestión es considerada como un sistema de interacción de éstos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los usuarios. Esta gestión determinará cuáles son las relaciones que se establecen, cómo se realizan y quiénes las llevarán a cabo. Todo ello se organiza a través del mapa de procesos, lo que impulsa a nuestra organización a poseer una visión más allá de sus límites, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con nuestros usuarios, mejorando la coordinación entre los distintos servicios y elementos que forman parte de la gestión.

El papel y la importancia de los procesos en la gestión del Secretariado de Deportes radican en el ahorro que se produce, sobre todo, cuando se diseña para optimizar la eficacia de los recursos humanos, integrados en equipos que ponen, al servicio de la gestión, la experiencia, y aportan e intercambian sus conocimientos. En nuestro caso, se sigue el método de investigación-acción: planificando los procesos de gestión, actuando sobre lo planificado, dejando que cada proceso se desarrolle y se aplique con coherencia, observando cómo van evolucionando y relacionándose cada uno de ellos y teniendo en cuenta la opinión de los usuarios, que actúan como árbitros de los mismos. Todo ello debe finalizar con una reflexión sobre el plan que dé paso a la realización de una nueva planificación.

En el año 2003 iniciamos, dentro del Plan de Mejora, la gestión a través de procesos. Este hecho, siendo interesante, nos ha ayudado a comprender la eficacia que proporciona este método para llevar a cabo dicha gestión. En la actualidad, hemos modificado el mapa de procesos que desplegamos en el plan de mejora del 2003, incluyendo al Servicio de Instalaciones y Equipamientos como uno de los procesos clave. En estos momentos se está procediendo al despliegue del nuevo mapa de procesos a través de las acciones y estrategias programadas.

5.1. Identificación de los procesos claves

Los procesos clave son procesos destinados a llevar a cabo las distintas acciones que nos permiten desarrollar el contenido de los programas definidos en cada uno de los Servicios que componen este Secretariado de Deportes. El despliegue de estas actividades secuenciales nos va a permitir definir con mayor precisión las distintas tareas que desarrolla cada uno de los miembros de este Secretariado.

Mapa de Procesos. Elaboración.

La elaboración del mapa de procesos nos está permitiendo identificar e interrelacionar los distintos procesos (misionales, estratégicos, clave y de apoyo) y es un primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Dado que cualquier desarrollo organizacional implica una limitación en los recursos económicos, es necesario priorizar los procesos más importantes en un mapa para optimizar los mismos y emplearlos de manera eficaz.

En su elaboración hemos utilizado una metodología participativa clara, teniendo en cuenta la identificación de las áreas clave más importantes de la organización del Secretariado, utilizando como instrumentos de apoyo los Estatutos de la Universidad de Málaga y el plan Estratégico 2005-2008, en la referencia que éste hace a las líneas estratégicas relacionadas con el apoyo a la realización de deportes y actividades para la mejora de la salud, el fomento del deporte base, y de competición, además de tener en cuenta las distintas actividades demandadas por los potenciales clientes, todo ello dentro del marco en el que se tiene en cuenta información procedente de la investigación sobre las necesidades y expectativas de los clientes y del personal, a través de la información obtenida por las entrevistas, encuestas de opinión, encuestas de satisfacción y hojas de sugerencias, que nos han permitido llegar al conocimiento de cómo podemos articular todo esto en dicho mapa de procesos.

Esta metodología de procesos se ha empleado por primera vez en la organización de los Campeonatos de España 2004-2005, concretándose en la elaboración de un manual de procesos que aportaremos como evidencia en el que quedan claramente definidos los procesos clave, los procesos complementarios, los procesos de apoyo y la realización de una evaluación para comprobar la satisfacción de los miembros que formaron parte de los comités y de los deportistas participantes.

Mapa de Procesos. Contenido.

El mapa de procesos del Secretariado de Deportes se articula a través de los siguientes contenidos, comenzando por definir cuáles son las estrategias misionales que nos vienen impuestas por la Universidad. Éstas son:

- Definir de manera sintética la evolución histórica de la Dirección del Secretariado de Deportes en la Universidad de Málaga.
- Elaborar un plan de financiación y viabilidad económica.
- Diseñar las pautas para la mejora de la calidad del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.
- Desarrollar una propuesta de promoción y marketing de la Dirección del Secretariado de Deportes en la Universidad de Málaga.
- Planificar y desarrollar una propuesta de patrocinio de la Dirección del Secretariado de Deportes de la Universidad de Málaga.

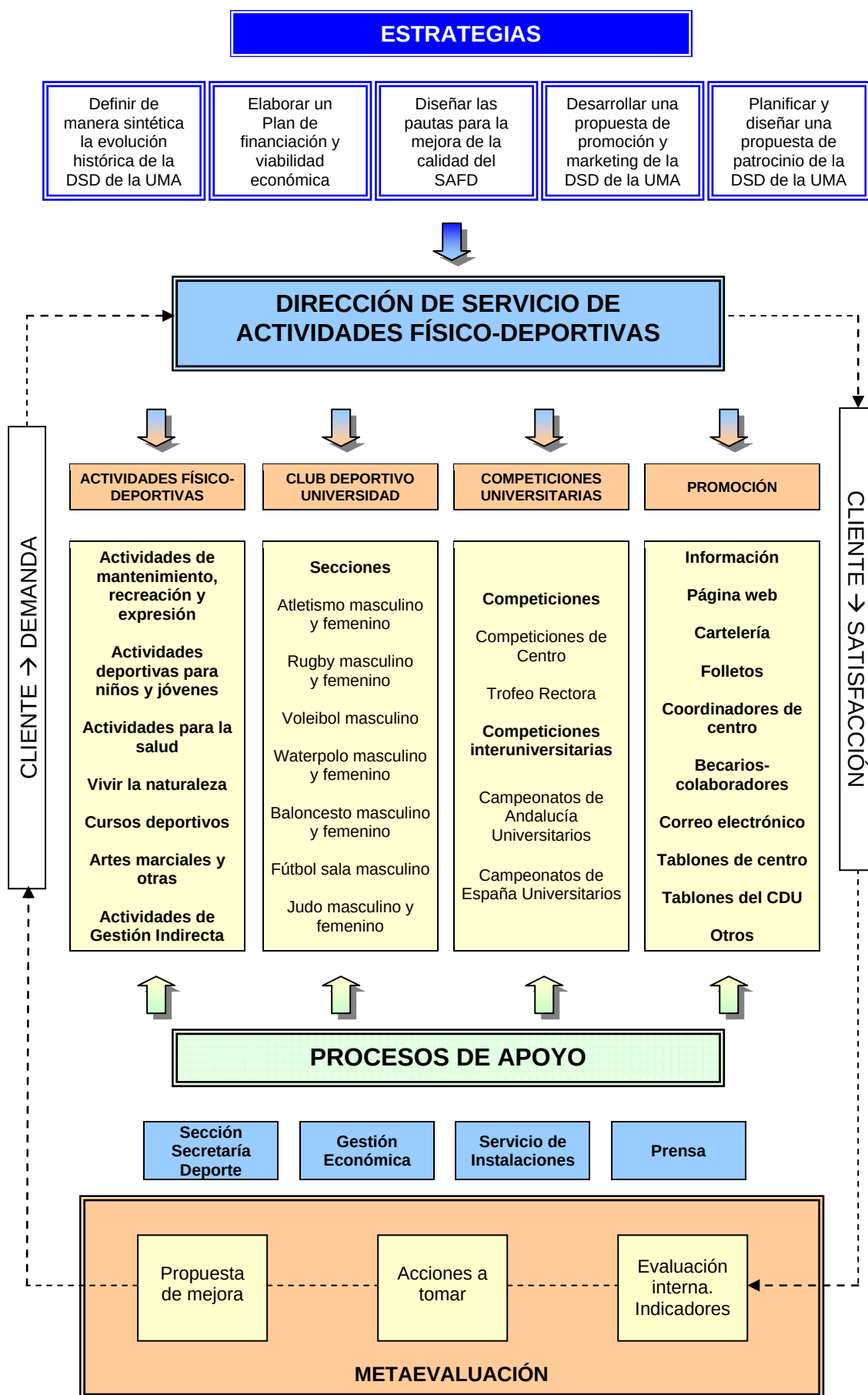
En un segundo nivel se definen los procesos clave que representan la razón de ser del Secretariado y de los Servicios de Actividades físico-deportivas. En nuestro caso son los siguientes:

- Las actividades físico-deportivas.
- Club deportivo Universidad de Málaga.
- Las competiciones universitarias.
- Promoción deportiva.

En un tercer nivel estarían los procesos de apoyo, que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave y serían los siguientes:

- Secretaría.
- Gestión económica.
- Servicio de Instalaciones.
- Prensa.

Para cerrar este mapa, existe el apartado en el que se define la evaluación y metaevaluación a través de indicadores, las acciones a tomar como consecuencia de la evaluación y de la reflexión en grupo ,y por último, la propuesta de un nuevo Plan de Mejora. Este nuevo Plan de Mejora se encuentra ya elaborado, aunque pendiente de su implantación. El nuevo mapa de procesos y su desarrollo se adjuntan detrás de la propuesta de mejora, en éste mismo criterio.



Mapa de Procesos. Servicio de Actividades Físico-Deportivas.

5.2. Seguimiento y control de los procesos

Difícilmente podríamos saber si hemos cumplido los objetivos dispuestos en los distintos procesos clave, si no tenemos forma de medir si los hemos alcanzado a través de un indicador que nos pueda orientar el proceso. Un requisito previo a la formulación de estos indicadores será definir los objetivos estratégicos y los compromisos.

Una vez descrito en el mapa de procesos los procesos soporte o procesos de apoyo, serán desplegados igualmente en una ficha de procesos, y sus indicadores correspondientes nos permitirán conocer con objetividad como marchan los distintos procesos. A través de la información obtenida por los dos instrumentos mencionados con anterioridad, podemos conocer si se están logrando las metas propuestas, realizar una toma de decisión rápida, obtener una previsión de problemas, optimizar los recursos,... En estos momentos está pendiente de la publicación la segunda Carta de Servicios, en la que se han definido con claridad los indicadores que nos permiten comprobar todo esto. Cada indicador se analiza a través de una ficha en la que constan cuál es la estrategia, el indicador, el método de obtención, la unidad de medida, el responsable del seguimiento, la periodicidad y la fecha. A través de los resultados y los objetivos definidos previamente, se calcula el indicador y su grado de cumplimiento. Esta evidencia la estamos aplicando en la Carta del Servicios que tenemos actualmente en vigor.

5.3. Desarrollo de nuevos servicios

Análisis de las necesidades de los usuarios.

Con el propósito de conocer los nuevos servicios que se demandan, en materia de actividades e instalaciones, hemos desarrollado una serie de cuestionarios y encuestas de satisfacción, además de entrevistas personales con los clientes y hojas de sugerencias, que se encuentran a disposición de los usuarios en las distintas dependencias del Secretariado. Además de esto, el Secretariado de Deportes dispone de una dirección de correo electrónica (deportes@uma.es), en la que se pueden realizar aportaciones. Por otro lado, los responsables de cada servicio, estudian las distintas propuestas que se aportan por parte de entidades y particulares.

Traducción en especificaciones de servicios e innovación en los procesos.

Tras finalizar cada curso académico se analiza la memoria anual, teniendo en cuenta los datos estadísticos de participación, resultados de competiciones, notas de prensa, etc., y se facilita una ficha a los responsables de cursos y escuelas para que propongan nuevas actividades. Por otro lado las demandas de los usuarios, expresadas a través de los instrumentos que comentamos en el punto anterior, son tenidas en cuenta. Todo esto se analiza y se determina si existe partida presupuestaria para llevarlo a cabo, y si el interés de esta propuesta es lo suficientemente significativa para

contemplarla. En estas propuestas se incluyen también las sugerencias de otras instituciones, empresas, clubes, asociaciones,...

Así mismo, estamos trabajando en la adquisición de un programa de gestión integral que nos permita conocer cuáles son las necesidades de nuestros principales usuarios. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, consideramos que al menos una vez en cada curso, tendríamos que realizar una evaluación en la que se incluyeran, como aconseja I. López 2005, indicadores de eficiencia, eficacia y satisfacción.

Incorporación de nuevas filosofías.

El punto de partida para el cambio en la filosofía lo constituye el Plan Estratégico de la Universidad 2005-08, que apuesta por la modernización de los servicios públicos a través de la calidad y la excelencia. Este cambio conlleva la implantación una nueva metodología del trabajo, fomentando el trabajo en equipo, la gestión por procesos, establecimiento de objetivos, planificación estratégica, etc. Esta nueva cultura, al ser novedosa, no está asumida por parte del personal de los servicios, acostumbrados a un trabajo individualizado. Pensamos que servirán de estímulo para el cambio de filosofía el trabajo en equipo, los despliegues de procesos, la publicación de objetivos, la definición de indicadores, así como el futuro complemento de productividad del PAS que retribuirá conceptos novedosos dentro de la administración pública.

5.4. Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión

En estos momentos nos encontramos inmersos en un proceso de autoevaluación a través del modelo de gestión de la calidad EFQM, por tanto, la propia guía nos ayuda a encontrar el procedimiento que vamos a seguir para valorar de forma sistemática la eficacia y la aplicación del sistema para la recogida de la información que nos permita apreciar el grado de consecución de los objetivos planteados, nos proporcione información acerca de la adecuación de los recursos y cuál es el grado de satisfacción de los clientes. A este respecto podemos manifestar que la ejecución de esta autoevaluación nos servirá para arrojar luz sobre la cuestión anteriormente planteada. Sin embargo, este Secretariado de Deportes ya ha realizado a lo largo de los cursos 2003-2004 y 2004-2005 distintas evaluaciones sobre demanda de práctica deportiva, satisfacción de usuarios, programa de actividades, organización de eventos, satisfacción en los Campus deportivos, etc.

Procedimientos.

El procedimiento que se ha elegido en el Secretariado de Deportes para conocer con objetividad cómo marcha el propio Secretariado a nivel de prestación de servicios, en la toma de decisiones, para optimizar los recursos materiales y humanos, en la reducción de costes del servicio y para evaluar la propia gestión, son los indicadores. Estos los hemos incluido ya en la Carta de Servicios y en la

construcción de los mismos hemos tenido en cuenta una serie de características como que sean válidos, fiables, objetivos, claros, etc.

El sistema aplicado en su evaluación es una ficha de indicador en el que está reflejada la estrategia o compromiso, el método de obtención del indicador, la unidad utilizada para su medición, el responsable de sus seguimiento, el período de seguimiento y la fecha de comprobación (todo ello se encuentra en el manual de Carta de Servicios).

Mejora de los sistemas de gestión.

En la actualidad no se ha procedido a la revisión de los indicadores de la Carta de Servicios, debido a que se está procediendo en estos momentos a su aplicación. Está prevista en un futuro próximo la implantación de un programa de gestión integrado que nos permita obtener información para mejorar las actividades y la gestión de Instalaciones. Tenemos previsto actualizar los indicadores con carácter general cada tres años, y siempre que se considere oportuno debido a las siguientes circunstancias:

- Al análisis del cumplimiento de indicadores de la Carta de Servicios, cuando los indicadores de la misma muestren que se están superando los compromisos establecidos.
- A la existencia de nuevas demandas de usuarios.
- Cuando se produzcan modificaciones en la normativa o reestructuraciones en la organización de los servicios que ésta presta.
- Cuando la organización ofrezca nuevos servicios a sus ciudadanos/usuarios.
- Cuando los procesos internos que sustentan la Carta de Servicios cambien y sea posible adaptar nuevos compromisos.
- Cuando se desee corregir datos o llevar a cabo un nuevo diseño estético de la Carta de Servicios.

Fortalezas

- Existencia de un mapa de procesos del Secretariado de Deportes.
- Existencia de una Carta de Servicios.

Debilidades

- Falta de aplicación de algunos de los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos en la nueva Carta de Servicios.
- Aplicación y despliegue de los Procesos Claves y Procesos Complementarios expresados en el Mapa de Procesos.

Propuestas de Mejora

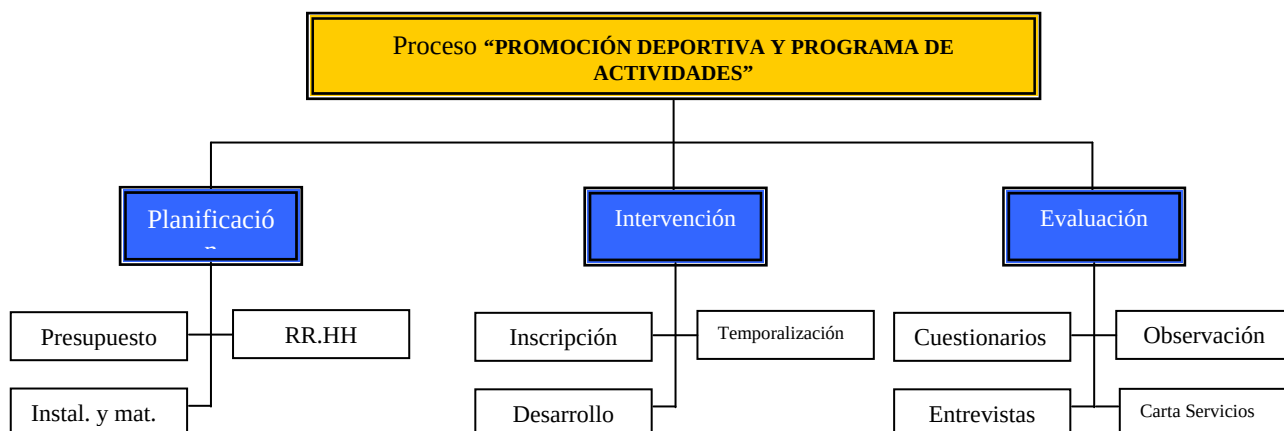
- Aplicación y cálculo de todos los indicadores de la nueva Carta de Servicios para comprobar su eficiencia y eficacia.
- Despliegue de los procesos clave y su relación con los Procesos de Apoyo.

Como hemos indicado anteriormente, a continuación vamos a exponer y desarrollar el nuevo Mapa de Procesos.



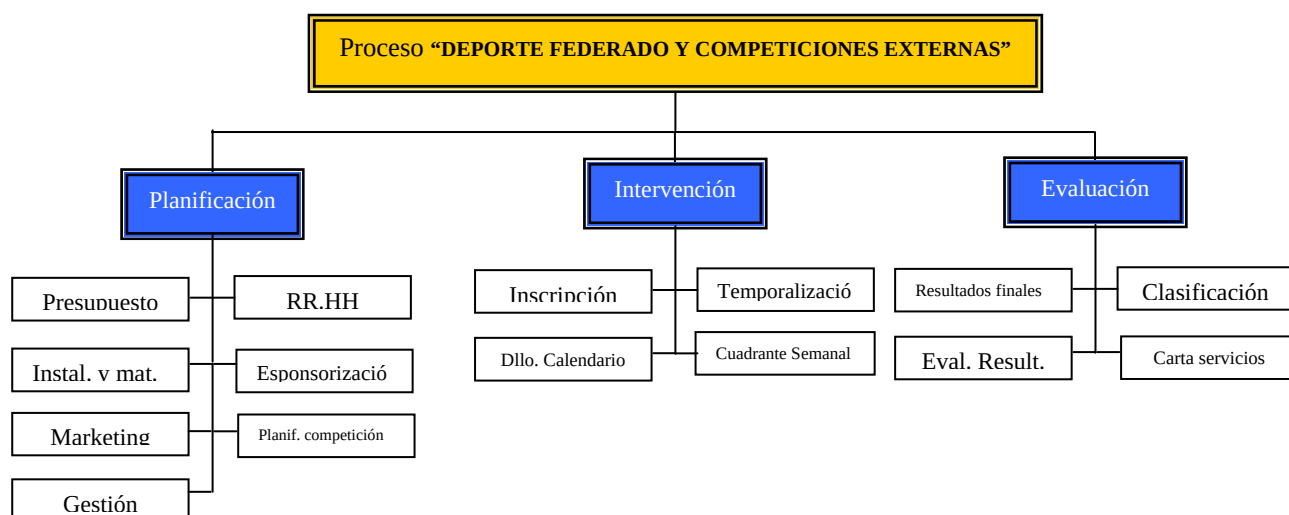
Mapa de Procesos. Secretariado de Deportes

Relacionado con este nuevo mapa de procesos, desplegamos los Procesos Clave y Procesos de Apoyo.



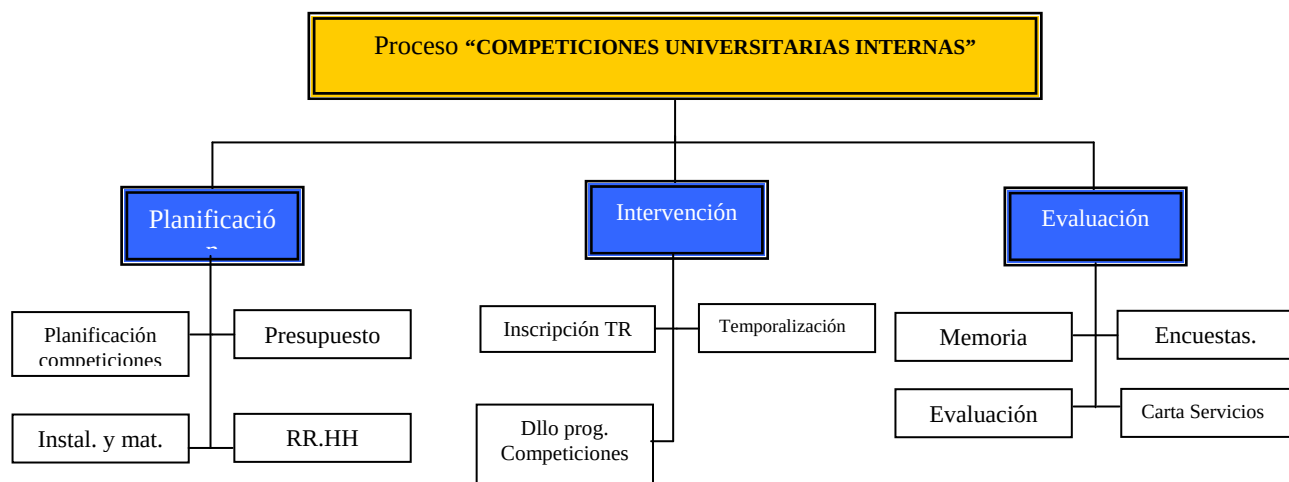
Ficha de proceso: "Promoción deportiva y programa de actividades"			
Responsable del proceso: <i>Director del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas</i>			
Director servicio	Grupo I	Grupo II	Grupo III
- Estudio de los programas e informes sobre el diseño de la campaña de promoción deportiva. - Coordinación y control de los programas de promoción deportiva y del trabajo de las diferentes actividades que se integran en el SAFD. - Emisión de informes sobre proyectos presentados en la Dirección de Secretariado de Deportes. - Responsable de la dirección, ejecución y presentación de los proyectos de promoción deportiva y programas de actividades físico-deportivas. - Propuesta del programa de actividades de cada curso.	- Planificación del programa y del contenido de la página web, folletos, cartelería, información de los tableros, coordinadores deportivos, etc. - Supervisión de los convenios de colaboración con entidades y de los proyectos de promoción deportiva. - Coordinar la labor del responsable de prensa. - Provisión y asignación de recursos materiales y humanos a los distintos programas de promoción y actividades. - Realización de propuestas al director del servicio referente a la contratación de monitores. - Evaluación del programa. - Planificación de proyectos de Promoción Deportiva y Actividades Propias (Junta de Andalucía)	- Colaboración en la planificación, supervisión y evaluación del programa. - Promoción de las actividades a través de los distintos canales. - Colaboración en la elaboración de un programa de patrocinación para la organización de eventos y programa de actividades. - Coordinación del programa de difusión e información de las distintas actividades. - Control de la marcha y funcionamiento de las distintas actividades establecidas. - Evaluación y control de las distintas actividades organizadas en el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas. - Coordinación de eventos extraordinarios organizados por el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.	- Realización de carteles y folletos de información de las distintas actividades y cursos. - Ejecución y puesta en práctica del plan de promoción de las distintas actividades y eventos deportivos. - Atención al usuario, dando información sobre el contenido de los programas. - Organización y evaluación de distintos programas desarrollados por el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas - Visita de centros para la difusión y promoción del programa. - Impartición directa de algunos programas de cursos o escuelas por encargo de su responsable técnico - Relación con los monitores y técnicos sobre la ejecución del programa.

Procesos de apoyo a la promoción deportiva y programa de actividades				
Secretaría Deporte	Gestión Económica	Servicio de Instalaciones	Prensa	Medicina y Fisioterapia
- Información sobre el programa. - Gestión del proceso de inscripción en el Programa de Actividades. - Elaboración de estadísticas de curso. - Memoria de participación en programa de actividades - Gestión y control del pago de cursos y escuelas. - Aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de gestión. - Soporte administrativo en la organización de eventos relacionados con el programa de actividades.	- Colaboración en la propuesta de presupuesto de gastos e ingresos. - Seguimiento y gestión del presupuesto. - Tramitación de gastos e ingresos. - Control de ingresos provenientes del programa de Esponsorización - Información sobre la ejecución del presupuesto. - Atención a proveedores. - Liquidación de subvenciones. - Presentación de cuentas anuales - Gestiona la previsión de gastos de prensa, radio, revistas, cartelería y folletos.	- Reserva de los espacios e instalaciones necesarias para desarrollar las distintas actividades. - Aportación del equipamiento y material necesario para la impartición de la actividad - Información sobre el proceso de alquileres y precios vigentes de instalaciones deportivas (TAID). - Información sobre las actividades que se desarrollan en el complejo. - Colocación de material publicitario relacionado con las actividades programadas. - Colaboración en la coordinación de eventos extraordinarios organizados por el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas	- Difusión del programa en medios de comunicación. - Información a medios de comunicación sobre los distintos eventos que se celebran. - Previsión de las ruedas de prensa en la organización de determinadas actividades puntuales y concretas.	- Estudio básico de no-contraindicación para la práctica deportiva. - Consulta y seguimiento de patologías relacionadas con el deporte. - Primera visita de asesoramiento a los usuarios de la Escuela de Espalda, de aquasalus. - Charlas y sesiones en grupo sobre prevención de lesiones - Reconocimiento de salud. - Estudio de segundo nivel, valoraciones funcionales a usuarios participantes en entrenamiento personalizado.



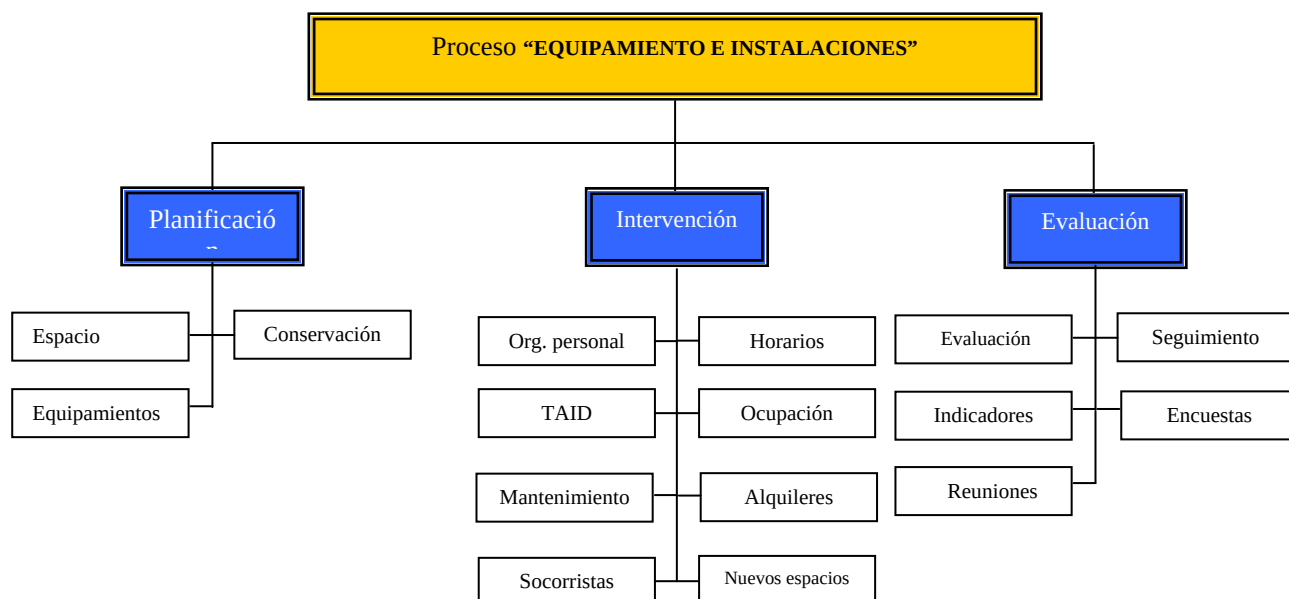
Ficha de proceso: “Deporte federado y competiciones externas”				
Responsable del proceso: Técnico Grupo I en Actividades Físicas y Deportivas				
Presidente del club	Director del Servicio de Actividades	Secretario del club Técnico Superior en actividades Físicas y Deportivas	Grupo II	Grupo III
- Responsable del club. - Toma de decisiones sobre la política interna. - Máximo representante del club ante las instituciones deportivas y federaciones.	- Emisión de informes sobre la organización de competiciones autonómicas, nacionales e internacionales. - Responsable de la dirección y ejecución del programa de competiciones. - Coordinación y control del trabajo relacionado con la ejecución del programa. - Planificación de las actividades del Club y de las Competiciones Externas - Dirección de las actividades relacionadas con los CAU y CEU	- Levanta actas de todas las reuniones que se convoquen en las distintas secciones. Diligenciar el libro de actas del club. - Convoca la asamblea anual de socios del club. - Da fe de los acuerdos relacionados con las distintas secciones. - Solicita las necesidades de espacios al servicio de instalaciones para el Club y otros eventos. - Planificación de los programas relacionados con los CEU y CAU - Establecimiento de los procesos de trabajo para el desarrollo de las competiciones que organice el Club Deportivo. - Supervisión y control del proceso de inscripción en los CAU y en los CEU.	- Organiza los medios de transporte y alojamiento. - Colabora en el estudio de todas las propuestas que llegan a la junta directiva. - Colabora con las Federaciones en el desarrollo de la competición y en la previsión de árbitros. - Coordinación de las distintas actividades relacionadas con el Club. - Control de datos e información relacionada con proyectos y memoria deportiva. - Colabora en tareas, informes, recursos y propuestas relacionadas con los CEU, CAU y Deporte Federado.	- Control de actas, resultados y clasificaciones. - Previsión de material para el desarrollo de las distintas competiciones. - Aviso a los equipos sobre distintas incidencias. - Elaboración del cuadrante de previsión de gastos. - Informa sobre las normas generales y específicas en las competiciones que participe el SAFD y Club. - Recoge la información para la elaboración de memorias, proyectos, etc. - Controla a los distintos equipos en sus desplazamientos - Tramitación de ficha federativa.

Procesos de apoyo al programa de deporte federado y competiciones externas				
Secretaría Deporte	Gestión Económica	Servicio de Instalaciones	Prensa	Medicina y Fisioterapia
- Gestión del proceso de inscripción en los Campeonatos de Andalucía Universitario y Campeonatos de España Universitarios. - Memoria de participación en competiciones externas. - Apoyo administrativo.	- Participa en la elaboración del presupuesto de las distintas secciones. - Seguimiento y gestión del presupuesto. - Tramitación de gastos e ingresos. - Información sobre la gestión de gastos en las distintas secciones. - Realiza el depósito de inscripción y fianza en las distintas federaciones. - Colaboración en la propuesta de presupuesto de gastos e ingresos. - Atención a proveedores. - Presentación de cuentas anuales. - Justificación de la subvención en los distintos campeonatos. - Previsión de gastos de cuadrantes y dietas en de los equipos federados y de los deportistas en los CAU y CEU. - Gestión de contratos de monitores y entrenadores de las distintas secciones del Club.	- Previsión de los equipamientos e instalaciones necesarias para el desarrollo de la competición, ateniéndose a las normas que al respecto indican las distintas federaciones. - Petición de fuerza pública en caso necesario. - Plan de evacuación. Cumplimiento de la normativa de espectáculos deportivos. - Reserva de los espacios necesarios para el desarrollo de las competiciones. - Disposición del equipamiento correspondiente para la celebración de las mismas. - Disponer y controlar el material de juego y auxiliar.	- Comunicación de resultados a prensa y radio. - Elaboración de las notas de prensa pre-partidos. - Facilitar a los medios de comunicación las distintas plantillas que forman el Club. - Elaboración de notas de prensa sobre la asistencia a las distintas competiciones. - Convocatoria de los medios de comunicación en la presentación de los distintos programas deportivos. - Notificación de los resultados de los deportistas participantes en los CAU y en los CEU a los distintos medios de comunicación.	- Estudio y valoración de los jugadores al inicio de la temporada. - Firma, si procede, de la ficha deportiva. - Presencia en los encuentros oficiales. - Recuperación y rehabilitación de las lesiones deportivas que se producen a lo largo de la temporada. - Responsable del desarrollo del área médica en las competiciones autonómicas y nacionales organizadas por el servicio. - Derivación de los lesionados en dichas competiciones a los distintos centros concertados con la Mutualidad General Deportiva o seguro concertado.



Ficha de proceso: “Competiciones universitarias internas”			
Responsable del proceso: <i>Director del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.</i>			
Director Servicio	Grupo I	Grupo II	Grupo III
- Emisión de informes sobre la organización de competiciones internas. - Propuesta del programa de competiciones internas. - Responsable de la dirección y ejecución del programa de competiciones. - Coordinación y control del trabajo relacionado con la ejecución del programa. - Asesoramiento en el programa de becas. - Dirección de las diversas actividades puntuales: Campus, jornadas, etc.	- Planificación de las competiciones internas. - Coordinación de los distintos programas correspondientes a competiciones internas. - Supervisión del proceso de inscripción. - Supervisión del cuadrante de gastos. - Planificación de los recursos económicos, materiales y nuevas tecnologías para el desarrollo de dicha competición. - Planificación, programación y supervisión del acto de clausura.	- Desarrollo y actualización de normas, reglas de juego y reglamentos disciplinarios en competiciones internas, así como el control y coordinación de los árbitros universitarios. - Control y coordinación de las necesidades materiales. - Decisión sobre los sistemas de competición, puntuación y clasificación del Trofeo Rectora. - Establecimiento de los procesos de trabajo para el desarrollo de las competiciones que organiza el servicio. - Hacer las indicaciones necesarias sobre el funcionamiento de las aplicaciones informáticas. - Organización, dinamización y control de las competiciones universitarias internas. - Coordinación y programación de las competiciones universitarias, con decisión sobre los sistemas de competición. - Coordinación, control y supervisión del trabajo de los becarios, - Coordinación de las diversas actividades puntuales: Campus, etc.	- Elaboración del cuadrante de previsión de gastos. - Ejecución y control de las competiciones internas. - Información sobre las normas generales y específicas del Trofeo Rectora. - Elaboración de calendarios y designación de árbitros. - Control de actas, resultados y clasificaciones. - Previsión de material para el desarrollo de Trofeo Rectora. - Aviso a los equipos sobre distintas incidencias. - Previsión de cuadrante de árbitros. - Ejecución de las actividades puntuales: Campus, etc.

Procesos de apoyo al programa de competiciones universitarias internas				
<i>Secretaría Deporte</i>	<i>Gestión Económica</i>	<i>Servicio de Instalaciones</i>	<i>Prensa</i>	<i>Medicina y Fisioterapia</i>
- Gestión del proceso de inscripción en el Trofeo Rectora. - Acreditación de participantes. - Información sobre los plazos y normas de inscripción. - Elaboración del listado de inscripción en el Trofeo Rectora. - Memoria de participación en competiciones internas. - Apoyo administrativo.	- Colaboración en la propuesta de presupuesto de gastos e ingresos. - Seguimiento y gestión del presupuesto. - Provisión de recursos económicos para el pago de árbitros. - Tramitación de gastos e ingresos. - Atención a proveedores. - Presentación de cuentas anuales. - Justificación del plan de Actividades Propias.	- Reserva de los espacios necesarios para el desarrollo de las competiciones. - Disposición del equipamiento correspondiente para la celebración de las mismas. - Controlar el material de juego y auxiliar. - Disposición de la instalación para la celebración de la clausura. - Provisión de camisetas para el desarrollo de la competición.	- Elaboración de notas de prensa sobre la asistencia a las distintas competiciones. - Convocatoria de los medios de comunicación en la presentación del Trofeo Rectora. - Envío de resultados semanales sobre la marcha del Trofeo Rectora a los medios de comunicación.	- Asistencia facultativa en las competiciones internas. - Derivación de los lesionados en dichas competiciones a los distintos centros concertados con la MGD. - Elaboración de encuestas de salud a los niños de los diversos Campus. - Apoyo facultativo durante el desarrollo de las diversas actividades puntuales que se organicen.



Ficha de proceso: “Equipamiento e instalaciones”					
Responsable del proceso: Director del Servicio de Instalaciones Deportivas					
Director servicio	Grupo I	Grupo II	Encargado de Equipo	Grupo III	Grupo IV
- Dirección y organización del personal del Servicio de Instalaciones Deportivas. - Estudio e informes sobre proyectos de construcción de instalaciones deportivas. - Coordinación y control del trabajo de conservación de las instalaciones deportivas. - Previsión de nuevos equipamientos deportivos. - Estudio y aplicación del Plan de Riesgos Laborales y Ergonomía.	- Planificación del trabajo del personal del Servicio de Instalaciones. - Programación de espacios para el uso de las instalaciones. - Supervisión de las necesidades de equipamientos deportivos. - Planificación de sistemas domóticos para la mejora del control de acceso y vigilancia de las instalaciones deportivas. - Previsión y asignación de recursos a la compra de materiales de equipamiento y conservación.	- Supervisión de las tareas de mantenimiento y conservación. - Elaboración y Control del Plan de uso de las Instalaciones Deportivas. - Previsión de los recursos materiales para la programación de usos. - Control de las tareas de los servicios externos (Limpieza, Vigilancia, otros,...) - Supervisión de las operaciones de almacenaje. - Supervisión de las tareas de los grupos III. - Gestión y seguimientos de los pedidos.	- Coordinación y Organización de las tareas de los Técnicos Auxiliares y socorristas del Servicio de Instalaciones. - Elaboración de los turnos de trabajo de los distintos Técnicos Auxiliares y Socorristas del Servicio de Instalaciones. - Previsión de Recursos humanos para la celebración de eventos.	- Elaboración y control de uso de las distintas Instalaciones. - Control y Evaluación de las necesidades de conservación. - Control y organización de stocks en el almacén. - Revisión periódica de los diferentes espacios deportivos. - Seguimiento diario del cumplimiento de tareas de los Técnicos Auxiliares.	- Mantenimiento, conservación y acondicionamiento de las instalaciones deportivas. - Control y vigilancia de acceso de los espacios deportivos. - Atención al usuario - Custodia, entrega y recepción de los diferentes materiales deportivos. - Apertura y cierre de la instalación. - Ejecución de las operaciones establecidas para las reservas y alquileres. - Control, vigilancia y primeros auxilios en el recinto de la piscina. - Venta de material deportivo.

Procesos de apoyo de equipamiento e instalaciones				
Sección Secretaría Deporte	Gestión Económica	Becarios	Prensa	Servicio de construcción y conservación
- Elaboración de documentos escritos, memorias, etc. - Cobro de alquileres. - Información. - Suministro de material de oficina. - Venta material deportivo y bonos de instalaciones	- Gestión del presupuesto adscrito. - Tramitación de pedidos. - Emisión de facturas sobre alquileres de uso. - Control del pago por uso de las instalaciones Deportivas.	- Atención al público.	- Recogida de información relativa a las instalaciones deportivas. - Difusión de los programas de uso de las instalaciones deportivas.	- Elaboración y ejecución de nuevos espacios deportivos. - Mejora de los espacios deportivos ya existentes. - Mantenimiento de espacios deportivos. - Adquisición de materiales de reposición y maquinaria para el mantenimiento y conservación de los espacios deportivos.

Criterio 6. Resultados en los clientes

6.1. Mediciones sistemáticas de satisfacción

La población a la que van dirigidos los estudios de satisfacción consta, en definitiva, de nuestros clientes, de la que forman parte, principalmente, la comunidad universitaria (PDI, PAS, alumnos), así como sus familiares. Además de éstos, prestamos servicio a la sociedad malagueña en general.

Procedimientos.

Para conocer las necesidades y grado de satisfacción de nuestros clientes, hemos utilizado las siguientes herramientas:

1.- Encuesta externa. Se ha llevado a cabo un trabajo de evaluación de la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios de las instalaciones deportivas de la UMA, realizado por SÁNCHEZ. La muestra de esta investigación ha constado de 177 sujetos, usuarios de las actividades físico-deportivas ofertadas por la Dirección de Secretariado de Deportes en el curso académico 2003/2004. De cada actividad, se ha escogido una muestra superior al 10% del total del grupo participante.

Las actividades físicas que han sido objeto de estudio, desde el punto de vista de la satisfacción del usuario, han sido las siguientes:

- Taichí.
- Judo.
- Natación (para su estudio la hemos dividido en turno de mañana, tarde y Aqua Gym).
- Gimnasia de Mantenimiento.
- Aerobic.
- Fitness.
- Funk /Hip Hop.
- Tenis.
- Baile de Salón.
- Gym-Jazz.
- Step.
- Musculación.
- Tenis de mesa.
- Aikido.
- Escuela de Voleibol.
- Escuela Multideportiva.
- Gimnasia para Mayores de 55 años.

Las actividades físicas que, por tratarse de actividades de gestión indirecta, no han sido analizadas en este estudio han sido las siguientes:

- o Yoga.
- o Golf.
- o Jornadas de actividades físicas en el medio natural.

2.- Posteriormente, se realizó un *cuestionario semiestructurado* para el Plan de Mejora de la Calidad del Servicio de Actividades Físico-Deportivas 2003, con diferentes categorías, en las que se les han planteado una serie de subcategorías donde los usuarios tendrían que responder a diferentes ítems, siendo éstos “muy bueno”, “bueno”, “regular”, “malo” y “muy malo”. Todo esto, haciendo referencia a las cuestiones siguientes: técnicamente, trato recibido, horario, información recibida, material y espacio utilizado.

Se plantea a continuación una pregunta abierta, con el propósito de dejar fluir aquellas recomendaciones y sugerencias que pudieran potenciar la mejora de dichas competiciones internas.

Seguidamente, se les solicita la aportación de datos identificativos, tales como el segmento de edad, categoría universitaria y no universitaria, manteniendo en el anonimato al encuestado para facilitar su imparcialidad.

3.- Además, se realizó otra encuesta para los Juegos Deportivos 2003. El contenido de ésta se centra en una serie de categorías con el propósito de conocer cómo valoraban cada uno de los participantes dicha competición. Estas categorías hacían referencia a: información (publicidad, atención personal...), inscripción (normas, requisitos, plazos...), competición (reglas de juego, duración de los partidos, sistema de competición, material deportivo, arbitraje, fechas y horarios de competición), instalaciones (cancha de juego y vestuarios).

Igualmente, en este cuestionario se hace una pregunta abierta sobre sugerencias y aportaciones, manteniéndose en el anonimato al encuestado para facilitar su imparcialidad.

Además de éstos, como hemos expresado en líneas anteriores, hemos analizado documentos, revisado el diario de campo, registros de observación, estudio y archivo fotográfico y vídeo-análisis. Todo ello, como instrumentos que se encuentran depositados en el Servicio de Actividades Físico-Deportivas y que a través de su estudio nos han permitido entender y comprender la realidad de los hechos que se han ido dando en el servicio a través de la rememoración de las distintas actividades, competiciones y eventos organizados dentro del programa de actividades.

4.- Otra herramienta que nos sirvió para comprobar el grado de satisfacción existente entre los deportistas, en torno a los procesos de organización de los Campeonatos de España Universitarios, fue el cuestionario que se realizó a los participantes de los mismos en el año 2005.

Entre los objetivos que nos planteamos en esta evaluación están los siguientes:

- Conocer el grado de satisfacción sobre la organización.
- Mejorar la propia organización.
- Evaluar el desarrollo de los distintos procesos que intervienen.
- Determinar los indicadores de mejoras.
- Conocer el cumplimiento de los objetivos diseñados en el Manual de Procesos.
- Observar y mejorar la calidad de la organización de futuros eventos deportivos.

Con todo esto cumplimos con los requisitos de calidad y excelencia dentro del plan de mejora propuesto por este Secretariado de Deportes.

Además de lo anterior, nuestro propósito ha sido observar una serie de aspectos relacionados con la organización y desarrollo de los Campeonatos de España Universitarios como son:

- Los objetivos que han de proponerse.
- Los contenidos técnicos del programa.
- Nivel de los árbitros.
- Estados de las instalaciones.
- Grado de colaboración institucional y patrocinios.
- La evaluación.

En el análisis de todos estos aspectos, se utilizó como instrumento un cuestionario semiestructurado, en el que, basándonos en la Escala Likert, hemos analizado el grado de satisfacción de los deportistas participantes en relación con nuestra organización.

Todos los miembros del grupo entregaban los cuestionarios a los deportistas a partir del segundo día de competición, siendo recogidos por éstos. En todos los casos, el deportista evaluado se ha mantenido en el anonimato.

La escala utilizada ha sido:

- 1: muy malo.
- 2: malo.
- 3: aceptable.
- 4: bueno.
- 5: muy bueno.

5.- Por último, se llevó a cabo una investigación para el diseño del Programa de Actividades Deportivas en el año 2005 realizada por el Departamento de Economía y Administración de Empresas dirigida al PDI y PAS de la Universidad de Málaga para conocer sus hábitos deportivos, las preferencias de nuevas actividades y el grado de satisfacción de las actuales.

Resultados.

1.- Los resultados obtenidos en el *trabajo de evaluación de la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios* de las instalaciones deportivas de la UMA realizado por SÁNCHEZ fueron:

RESULTADOS GLOBALES (%).

RESPECTO AL PROFESOR	De acuerdo	Desacuerdo/ No contesta
1. Considera que es puntual.	94	6
2. Cree que es adecuada la distribución del tiempo en las clases.	96	4
3. Cree que presta una atención adecuada a los problemas de los usuarios-alumnos.	92	8
4. Considera que el trato es agradable.	100	0
5. Cree que lleva a cabo un buen aprovechamiento del espacio en la instalación.	96	4
6. Percibe al profesor seguro cuando contesta las preguntas que le plantea.	97	3
7. Considera que el uso del material disponible es el adecuado.	86	14
8. Cree que el profesor se implica suficientemente en las clases.	94	6
9. Considera que el profesor anima suficientemente a grupo.	92	8
10. Percibe que las clases están suficientemente organizadas.	91,5	8,5
11. Considera que las exigencias del profesor están adecuadas a las condiciones de los alumnos.	91	9
12. Cree que el profesor adapta las clases a los intereses de los alumnos usuarios.	89,3	10,7
13. Percibe que el profesor viste de forma adecuada.	97,7	2,3
14. Considera que el carácter del profesor es agradable.	99,4	0,6
Total de la valoración del profesorado	93,99	6,01

RESPECTO A LAS INSTALACIONES	De acuerdo	Desacuerdo/ No contesta
1. Considera que los vestuarios están suficientemente limpios.	63	37
2. Cree que las instalaciones-salas de trabajo están suficientemente limpias.	73	27
3. En el caso de las piscinas, cree que el agua está suficientemente limpia.	64	36
4. En el caso de las piscinas, cree que el agua tiene la temperatura adecuada.	53	47
5. Cree que el espacio limita las actividades que se pueden realizar.	52	48
6. Considera que los vestuarios son lo suficientemente amplios.	50	50
7. En las instalaciones cubiertas, cree que la temperatura ambiente es la adecuada.	70	30
8. Considera que la seguridad e intimidad en los vestuarios es la adecuada.	38	62
9. Cree que el acceso a las instalaciones es fácil y cómodo.	73	27
10. Considera que el mantenimiento de la instalación es el adecuado.	65,5	34,5
11. Cree que son atendidas adecuadamente las sugerencias de mejora de las instalaciones.	35,6	64,4
12. Considera que se dispone de suficiente material para las clases.	63,8	36,2
13. Considera que el material está en condiciones óptimas para su uso.	68,9	31,1
14. Cree que la iluminación es agradable.	89,3	10,7
15. Considera que el agua de las duchas está a la temperatura adecuada.	48,6	51,4
16. La instalación le ofrece seguridad en lo que se refiere a su integridad física.	78,5	21,5
Total de la valoración de las instalaciones	61,64	38,36

RESPECTO A LAS ACTIVIDADES	De acuerdo	Desacuerdo/ No contesta
1. Considera que la oferta de actividades es lo suficientemente amplia.	72	28
2. Cree que la oferta de actividades se actualiza.	56	44
3. La actividad en la que participa cubre sus expectativas.	94	6
4. Considera que la actividad es amena.	98	2
5. Cree que las tareas que desarrolla en clase son lo suficientemente variadas.	92	8
6. Considera que la duración de las clases es adecuada.	80	20
7. Cree que el número de sesiones semanales es el óptimo.	60	40
Total de la valoración de las actividades	78,9	21,1

RESPECTO A LAS RELACIONES CON EL PERSONAL Y LA INFORMACIÓN	De acuerdo	Desacuerdo/ No contesta
1. Disponen en las instalaciones de algún medio para transmitir sus sugerencias.	53,7	46,3
2. La información es clara sobre las actividades que se desarrollan en el centro.	75,1	24,9
3. Te ha resultado sencillo la inscripción en la actividad en la que participas.	65	35
4. El coste de la actividad es adecuado a los servicios que se ofrecen.	75,7	24,3
5. Conoce a la persona a la cual tiene que transmitir las eventualidades y sugerencias.	27,1	72,9
6. Considera que el responsable de la instalación está accesible.	32,2	67,8
7. Considera que el personal de servicio está cuando se le necesita.	69,5	30,5
8. Considera que el trato del personal de la instalación es agradable.	78,5	21,5
9. Cree que el horario de la instalación es adecuado.	80,2	19,8
10. Considera que el horario de las oficinas de la instalación es adecuado.	41,24	58,76
11. Cree que los puntos de información son adecuados.	61,02	38,98
12. Considera que hay suficientes puntos de información en la instalación.	49,72	50,28
13. Cree que hay buena relación entre el personal de la instalación.	75,14	24,86
14. Considera que la relación en el grupo en que Vd. participa es agradable	97,18	2,82
15. Cree que las actividades que se desarrollan en la instalación fomentan los lazos de amistad dentro del grupo.	88,14	11,86
Total de la valoración de las relaciones con el personal y la información	64,63	35,37

RESULTADOS PARCIALES (%).

VALORACIÓN FAVORABLE POR LOS USUARIOS EXPRESADA EN PORCENTAJES (DE ACUERDO)				
Actividad Física	Profesorado	Instalaciones	Actividades	Personal/ información
Taichí	100	68,8	57	46,7
Judo	98	84	96	78,3
Natación (turno mañana)	99	71,3	91	80,89
Natación (turno tarde)	90	66	82	57,5
Aqua gym	94	55	78	67,4
Gimnasia mantenimiento	100	43,75	100	78,33
Aerobic	97,85	58,12	85,71	61,33
Fitness	90	52,08	63,09	60,55
Funk/hip hop	86,73	59,82	77,55	80
Tenis	95,23	35,41	66,66	30
Baile de salón	94,64	74,21	78,57	68,33
Gym jazz	98,9	63,46	75,82	62,56
Step	93,75	62,1	73,21	61,25
Musculación	100	70,31	78,57	66,66
Tenis de mesa	94,64	60,93	67,85	61,66
Aikido	99,1	64,84	78,57	66,66
Escuela voleibol	87,14	53,75	70	68,66
Escuela multideportiva	91,83	61,6	85,71	75,23
Gimnasia mayores de 55	100	48,43	71,42	61,66

Los resultados en general se pueden considerar positivos, sobresaliendo los valores referidos al profesorado, en los que se constata una alta satisfacción por parte de los usuarios. Entre los resultados menos elevados se encuentran la seguridad e intimidad en los vestuarios, sugerencias de mejora de las instalaciones, temperatura del agua en las duchas, conocimiento de la persona que recibe las sugerencias, accesibilidad del responsable de la instalación, horario de oficinas y puntos de información.

2.- En lo referente a las conclusiones del estudio *cuestionario semiestructurado* para el Plan de Mejora de la Calidad del Servicio de Actividades Físico-Deportivas 2003 de satisfacción de los usuarios con la cualificación y desarrollo didáctico de los distintos programas a cargo de los técnicos, se expresa que un 95% considera como buena o muy buena dicha categoría.

En la segunda categoría del cuestionario preguntábamos cómo valoraban el trato recibido por el personal. En esta cuestión habría que tener en cuenta también que además de los técnicos que imparten el programa, estarían los T. A. I. D. (Técnico Auxiliar de Instalaciones Deportivas) y el personal de administración, que son los que intervienen en la impartición, control e inscripción de la actividad. En esta ocasión, en los gráficos se puede observar que el 97% se encuentran satisfechos con el trato recibido.

En la tercera categoría se preguntaba si el horario en el que se impartía cada actividad era el más adecuado. En este caso, por los resultados obtenidos podemos expresar que un 82% considera adecuado el horario. Sin embargo, también hemos observado que en actividades como Tai –chi, el porcentaje de aceptación es muy bajo, siendo éste un 34%, ya que se imparte de 8 a 9 de la mañana. En cuanto a la información recibida, un 79% opina que es buena.

En referencia al material de equipamientos, didácticos, instalaciones y espacios utilizados, un 64% opina que es bueno, existiendo un porcentaje considerable que opina que deben ser mejorados.

En cuanto a las categorías de edades de los usuarios practicantes de nuestro programa de actividades, podemos observar según los resultados obtenidos que los segmentos de edad de mayor demanda de actividades se sitúan entre los grupos de 18 a 25 años con un porcentaje del 43%, y de 26 a 40 con un 35%. En el resto de grupos, la actividad está relacionada con programas concretos como natación infantil o programas como escuela de espalda, orientado fundamentalmente a la mejora de la salud y calidad de vida en personas con problemas patológicos o en programas de prescripción para reducir los efectos negativos del envejecimiento.

Por último, quisimos conocer el perfil de usuario demandante de nuestro programa de actividades para orientar las nuevas propuestas y promoción de la oferta. En este caso, el 54% de los usuarios son alumnos de la Universidad de Málaga, el 6% son Personal Docente e Investigador (P. D. I.). el 9% aproximado corresponde al Personal de Administración y Servicios (P. A. S.) y el resto, el 31%, pertenece a la categoría de usuario externo.

3.- El formato de los Juegos Deportivos Universitarios cambió durante esse curso con una fórmula más orientada a la libre asociación de alumnos que se incorporan a la Universidad. Se ha buscado, en lugar de una competición cerrada, estructurada, con normas estrictas, etc., un modelo de competición adaptada en el tiempo, en los materiales, en los equipamientos utilizados y en la forma. En este caso, se han desarrollado Fútbol sala (en campo de Baloncesto con miniporterías), Baloncesto 3x3, Tenis-Playa y Voleibol 2x2.

Como hemos explicado anteriormente, elaboramos un cuestionario semiestructurado para conocer el grado de valoración, por parte de los usuarios, de esta competición en sus distintos aspectos.

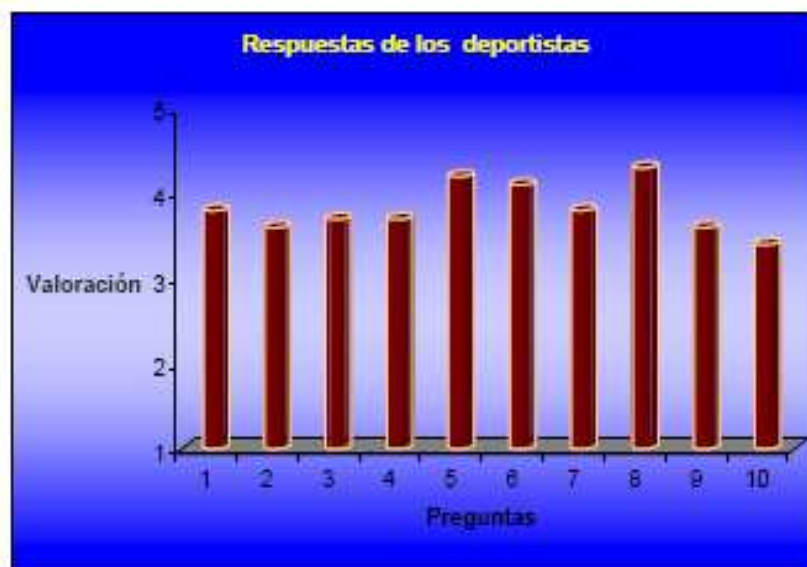
En la primera categoría, referente a la información, publicidad y atención personal, un 70% aproximadamente consideraron que ésta era correcta y suficiente.

En la categoría correspondiente a la inscripción, normas, requisitos y plazos, un 75% consideraron que todos ellos se ajustaban a sus necesidades.

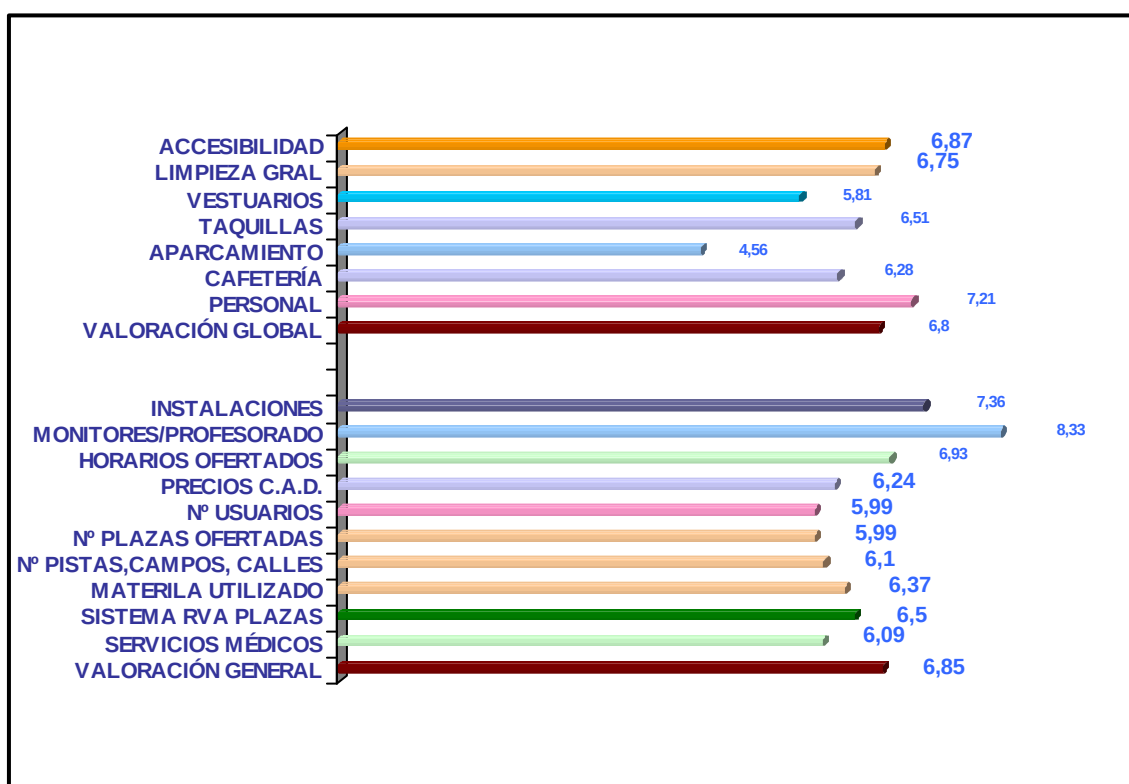
En relación a la propia competición, un 77% aproximadamente consideran que tanto el campo de juego, la duración, el sistema de competición, material deportivo y arbitraje es el adecuado, aunque también realizan algunas sugerencias que anteriormente hemos indicado en el apartado 3.2 de este informe.

En la categoría de las instalaciones, un 80% considera que tanto la cancha de juego como los vestuarios son adecuados para el desarrollo de esta competición.

4.- Una vez analizado el cuestionario entregado a los deportistas-participantes del Campeonato de España Universitario 2005, la valoración media que hacen los deportistas de la organización de los Campeonatos es 3.8. Tal y como se aprecia en la gráfica, los deportistas dan una puntuación más alta a las instalaciones (4.1), la atención recibida por los voluntarios (4.3) y al hecho de organizar 10 campeonatos conjuntamente (4.2).



5.- Por último, los resultados obtenidos en el estudio de investigación para el diseño del Programa de Actividades se resumen en el siguiente cuadro:



Independientemente de las actividades realizadas, todos los aspectos evaluados en relación al Complejo Deportivo obtienen una calificación en torno al “notable”, excepto los aparcamientos que son calificados con un “suspense alto”.

Cuando se refieren a los aspectos específicos de las actividades practicadas, las valoraciones mejoran notablemente, destacando con carácter general la relativa a los monitores.

Por tipologías de actividades, aunque todas obtienen una valoración positiva, destaca notablemente las actividades externas/aire libre, siendo las que obtienen una nota más ajustada las realizadas en equipos.

Todos los resultados anteriormente señalados nos deben permitir identificar los indicadores para mejorar la acción, así como la identificación de los aspectos a tener en cuenta en la planificación estratégica. Estas aportaciones nos deben servir para identificar las partes de la gestión susceptibles de mejora.

Procedimiento de recogida de quejas y sugerencias.

Hasta la fecha, el procedimiento habitual para la recogida de quejas y sugerencias ha sido de forma verbal. En la actualidad, se anima a los usuarios a realizar sus sugerencias y reclamaciones a través de escritos depositados, o bien en los buzones de sugerencias repartidos en todo el complejo deportivo, o bien entregados en las dependencias de Secretaría. Estos escritos se remiten al responsable del área destinataria de la sugerencia o reclamación, el cual efectuará la contestación en el plazo más breve posible.

Existe otro mecanismo de recogida de quejas y sugerencias como es el correo electrónico, muy poco utilizado en la actualidad por parte de los usuarios.

6.2. Difusión y uso de los resultados

En estos momentos no existe ninguna difusión pública de los resultados dirigida a los distintos grupos de interés. Éstos son conocidos de forma interna por los directivos, que los utilizan como herramienta de mejora de la gestión y toma de decisiones.

6.3. Revisión y mejora de los procedimientos

El Secretariado de Deportes ha previsto un sistema de sugerencias a través del cual los clientes podrán hacer llegar sus opiniones sobre los servicios ofrecidos. Está previsto que éstas se presenten a través de los formularios dispuestos en los distintos puntos de información y a través de la página web de nuestro Secretariado. Por otro lado, estamos considerando que estas mismas opiniones se puedan hacer a través de los distintos puntos de información que el Complejo Deportivo tienen

instalados en distintos espacios. Dicho documento deberá ser depositado en los buzones depositados para tal fin.

El plazo para gestionar las sugerencias serán de 72 horas a partir de su presentación, en cada caso, los responsables de cada servicio darán respuesta en un plazo no superior a 15 días.

A través de un sistema de indicadores expresados en la nueva Carta de Servicios (pendiente de publicación) se definen las estrategias, indicador, método de obtención, unidad de medida, responsable del seguimiento, periodicidad en el seguimiento y fecha. También está prevista la actualización de estos procedimientos siempre que se consideren oportunos con un tiempo máximo de actualización de tres años.

Fortalezas

- Buena oferta y amplitud de horarios del programa de actividades
- Buenas instalaciones deportivas
- Buen nivel de fidelización de los usuarios
- Gran demanda de la práctica deportiva

Debilidades

- Gran burocratización en los procesos de gestión (cursos, inscripciones, etc.)
- Falta de promoción externa del Programa de actividades e instalaciones
- Escasa flexibilidad en los procesos de inscripción al programa de actividades, competiciones y alquiler de instalaciones

Propuestas de Mejora

- Simplificación del proceso administrativo aplicando las nuevas tecnologías
- Puesta en funcionamiento de un plan de información externa que dé a conocer el programa de Actividades Deportivas y el uso de Instalaciones.
- Revisión y modificación de los procesos de gestión e inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y alquiler de Instalaciones.

Criterio 7. Resultados en las personas

7.1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal

Procedimientos

Los procedimientos utilizados en el Secretariado de Deportes para la medición del grado de satisfacción del personal son de diversa índole, destacando las reuniones de equipo, entrevistas personales, encuesta de satisfacción, matriz DAFO,...

Mediante estos procedimientos hemos podido conocer los diferentes aspectos que influyen positiva o negativamente en la realización del trabajo del personal adscrito a dicho Secretariado.

Resultados

Observando los resultados obtenidos en la última encuesta realizada al personal del Secretariado de Deportes, podemos afirmar como resultados positivos que:

- se encuentra satisfecho por la diversidad de tareas que realiza y las conoce en profundidad.
- en un 70 % aproximadamente, opina que su puesto de trabajo ofrece oportunidades para aprender nuevas habilidades y en un 75 % que es creativo.
- un 85 % opina que en su jornada laboral tiene suficientes momentos de descanso
- un 75 % cree que existe una comunicación fluida entre el personal
- hay una buena predisposición del personal para desarrollar el trabajo y existen buenas relaciones entre los compañeros y éste tiene buena cualificación.

Entre los aspectos negativos cabe destacar:

- la mitad del personal encuestado, aproximadamente, opina que no participa en las decisiones que se toman en el funcionamiento del servicio
- casi el 60 % cree que su puesto de trabajo no cuenta con las medidas ergonómicas, de ventilación y climatización suficientes para el desempeño del mismo
- casi un 50 % opina que no está satisfecho con su sueldo y que la distribución de los emolumentos no es proporcional al trabajo que se desempeña
- más del 60 % cree que no existen oportunidades de promoción , no se reconoce la buena realización del trabajo ni proporciona prestigio social ante la comunidad
- falta unidad de criterio ante la toma de decisiones.

Datos comparativos

No podemos comparar los resultados de satisfacción del personal del Secretariado de Deportes con otros servicios de la Universidad de Málaga, ya que no conocemos los mismos, aunque la línea adoptada por el Equipo de Gobierno es tendente a la difusión de los mismos y esperamos que una

vez terminado el proceso de evaluación se den a conocer dichos resultados y se pueda obtener una comparativa de los mismos que sirva para ofrecer mayor calidad en los servicios.

De igual manera, las diferentes universidades españolas están actualmente inmersas en el mismo proceso de evaluación y será a medio plazo cuando podamos realizar dicha comparativa.

7.2. Difusión y uso de los resultados

Los resultados de estas últimas encuestas que ha realizado el personal han tenido difusión pública entre los miembros del personal adscrito al Secretariado de Deportes, sirviendo dichos resultados para elaborar las propuestas de mejora en función de los mismos.

7.3. Revisión y mejora de los procedimientos

Actualmente, la revisión y mejora de los procedimientos no tiene una medición periódica. Se realiza de forma fluida y bidireccional entre las diversas escalas laborales y administrativas. Es incuestionable que una sistematización en este sentido mejoraría de forma sustancial la puesta en práctica de la planificación-acción recogida en el Plan de Mejora de la Calidad que se desarrolló en el año 2003. Todavía queda mucho por hacer, pero la tendencia actual es seguir en este camino y realizar una revisión continua y cronológica de los procedimientos.

Fortalezas

- Satisfacción del personal adscrito al Secretariado de Deportes con el trabajo realizado
- Creatividad y aprendizaje de nuevas habilidades en los puestos de trabajo

Debilidades

- Las medidas higiénico-sanitarias del personal adscrito al Secretariado de Deportes en sus puestos de trabajo no son las más adecuadas
- No existe proporcionalidad entre el trabajo realizado y el salario percibido

Propuestas de Mejora

- Elaboración de un Plan de Seguridad y Salud para el Secretariado de Deportes.
- Desarrollo de las funciones del personal adscrito al Secretariado de Deportes.

Criterio 8. Resultados en la sociedad

8.1. Análisis de la demanda social

La percepción que el Secretariado de Deportes tiene sobre lo que demanda la sociedad en temas deportivos se realiza a través de diversos medios, tales como las encuestas de satisfacción y hábitos deportivos, hojas de sugerencias y entrevistas personales. A esto hay que sumarle lo establecido en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008 donde se hace referencia al apoyo a la práctica deportiva y a las actividades para la salud y de forma especial a la implantación del deporte adaptado para personas con discapacidad. De igual forma se establece en el mismo, el fomento del deporte base, con la organización de equipos propios de cantera preuniversitarios y el impulso de escuelas deportivas destinadas a la formación de menores de doce años.

8.2. Actividades de impacto

Toda esta demanda social, se ve reflejada en el programa de actividades propias, con la impartición de actividades dirigidas a la mejora de la salud y calidad de vida, tales como Escuela de Espalda, Aquasalus, natación para mayores de 55 años, etc. De la misma forma se tiene en especial consideración las necesidades educativas especiales de diversos colectivos con discapacidad, tales como la Asociación de Síndrome de Down, Autismo, Esclerosos Múltiple, etc., reflejados en la firma de convenios de colaboración.

Este Secretariado participa en el Programa “Destino UMA”, con stand de promoción para todos los preuniversitarios, así como jornadas de visita de diversos centros de bachillerato a las instalaciones del Complejo Deportivo Universitario. Asimismo, colaboramos en la realización de actividades externas, tales como, Campeonatos Nacionales para bomberos, Copa Coca-Cola, Encuentro de Peñas malagueñas, etc.

8.3. Análisis del impacto

El mecanismo principal del que dispone este Secretariado para valorar el resultado de este acercamiento, son las estadísticas de ocupación de las actividades programadas, así como de espacios deportivos instrumentos que nos permiten comprobar si la oferta se corresponde con la demanda de la sociedad, permitiendo adaptar anualmente el programa deportivo en función de dicha valoración.

El gran número de acuerdos firmados con entidades públicas y asociaciones privadas, siendo destacable el número de los mismos que se realizan con asociaciones con necesidades educativas

especiales, y su renovación año tras año, es otro mecanismo que nos sirve para valorar nuestro acercamiento a la sociedad.

Otros son:

- o publicación semanal de las actividades del servicio en el periódico Sur y notas de prensa en otros medios de comunicación locales
- o número de visitas a nuestra página web
- o felicitaciones recibidas, tanto a nivel personal por nuestros usuarios, felicitaciones y reconocimientos por escrito, también de diversos estamentos tanto deportivos como sociales, así como galardones concedidos a este Secretariado como el Premio Joaquín Blume del Consejo Superior de Deportes y el Premio a la Mejor Entidad de Andalucía por AGESPORT, entre otros.

8.4. Revisión y mejora de los procedimientos

Las mediciones estadísticas de ocupación de las actividades ofertadas se realizan mensualmente, por parte del Área de Actividades, valorando las mismas y procediendo a su modificación, si procede, anualmente. En el Área de Instalaciones se realizan mediciones periódicas acerca del uso puntual de los distintos espacios deportivos. Con periodicidad anual se revisan los distintos convenios de colaboración por parte del Director del Secretariado ratificándolos para el siguiente curso académico.

Fortalezas

- Amplio número de convenios con instituciones tanto públicas como privadas
- Apertura a la sociedad malagueña mediante nuestro programa de Actividades
- Uso de nuestras instalaciones para eventos externos a la propia Universidad

Debilidades

- Ausencia de mecanismos de evaluación y metaevaluación de impacto en la sociedad

Propuestas de Mejora

- Definir indicadores que nos permitan conocer el impacto que tiene la actividad física y el deporte universitario en la sociedad malagueña.

Criterio 9. Resultados claves

9.1. Resultados de los principales servicios prestados

El Secretariado de Deportes viene estableciendo distintos instrumentos para recoger la información y valorar mediante estos criterios objetivos y relevantes como llevar a cabo los servicios principales que se prestan.

Medida y valoración de los resultados de los procesos clave

En el año 2003 se establecieron instrumentos de recogida de la información para comprobar el grado de satisfacción de los clientes a través de los resultados de la planificación estratégica. Se aplicaron distintos cuestionarios de recogida de la información. Entre los datos más significativos se destacan los valores referidos a la cualificación técnica del profesorado, el grado de satisfacción de las instalaciones, aunque se aportan distintas sugerencias sobre la temperatura del agua y falta de intimidad en los vestuarios colectivos, etc.

Igualmente, en un cuestionario pasado a 500 usuarios, el 95% consideran como bueno o muy bueno el programa ofertado.

En la categoría referida a trato recibido por el personal técnico, técnicos de instalaciones y el personal de administración que intervienen en los procesos claves se puede observar que el 95% se encuentra satisfecho con el trato recibido.

Sobre el material didáctico, de equipamiento e instalaciones, un 64% opina que es bueno, existiendo un porcentaje que considera que debe ser mejorado.

En la carta de servicios se han establecido indicadores que nos van a permitir medir y valorar los resultados de los procesos claves.

En relación con otras universidades hemos tenido la ocasión de organizar 10 Campeonatos de España Universitarios a través de la gestión por procesos, y en general la valoración llevada a cabo por los participantes, comité ejecutivo, delegados de las distintas federaciones y delegados de las comisiones técnicas del Comité Español de Deporte Universitario, son muy satisfactorios, mostrando un buen nivel participativo, por lo que este Secretariado se encuentra en un nivel óptimo para el logro de los objetivos planteados (no obstante se han organizado dos campeonatos del mundo universitario, en la modalidades de fútbol sala y judo, así como campeonatos de Andalucía y nacionales).

9.2. Resultados de los procesos de soporte

Medida y valoración de los resultados de los procesos de soporte

El Secretariado de Deportes ha desarrollado en el mapa de procesos las distintas acciones que se realizan desde distintas áreas y servicios, y está trabajando en los procedimientos para poder medir y valorar estos resultados. Por tanto todavía no están desarrollados estos procesos. Sin embargo en la carta de servicio se establecen ciertos procedimientos que nos permitirán medir algunos de los procesos. También el Secretariado de Deportes ha establecido un modelo de sugerencias a través del cual estamos conociendo como se transmiten estos objetivos estratégicos planificados. Existe una unidad de gestión económica por la que se canaliza y se mejora los resultado de los procesos de soporte económico y al finalizar el año se comprueba y se valora la eficacia y eficiencia obtenida en la aplicación de los recursos en el programa de actividades, en los alquileres y en las subvenciones institucionales correspondientes a los programas de promoción y organización deportiva, así como de otras de esponsorización.

9.3. Difusión y uso de los resultados

En el momento actual los resultados obtenidos tanto de las encuestas como de los resúmenes de los distintos eventos organizados, se difunden a través de la memoria anual, en la página web, y se envían a las distintas universidades andaluzas, organismos públicos y entidades colaboradoras. Solo en el caso de los Campeonatos de España Universitario, estos resultados se han difundido a la totalidad de las universidades españolas y a los organismos colaboradores.

9.4. Revisión y mejora de los procedimientos

Se ha establecido un nuevo mapa de procesos que se va a empezar a desplegar a través de los procesos claves y procesos de soporte. Por tanto estamos en el periodo de desarrollo de las correspondientes fichas de indicadores que nos permitan medir, revisar métodos de obtención, unidad de medida, periodicidad, etc, en torno a los distintos procedimientos establecidos. Esto nos podría ayudar a implantar una nueva cultura de trabajo en equipo que nos acerque a los objetivos y líneas estratégicas planteadas en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008.

Fortalezas

- Alta cualificación del personal técnico que imparte el programa
- Buenas instalaciones deportivas
- Universidad innovadora en la organización

Debilidades

- Falta de coordinación entre las distintas áreas

Propuestas de Mejora

- Despliegue de los procesos de soporte y redistribución de los recursos humanos en función de las necesidades.

Evaluación Semicuantitativa.**TABLA 11. AGENTES FACILITADORES^a**

	NIVEL PARCIAL DE CALIDAD (media)^e
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO	3,20
Subcriterio 2. Política y situación actual	3,20
CRITERIO 1. LIDERAZGO	3,45
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	3,60
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	3,20
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	3,00
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	4,00
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	3,22
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	3,00
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	3,22
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	2,73
Subcriterio 4. Recursos disponibles	3,50
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	3,67
CRITERIO 3. PERSONAS	2,41
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	2,29
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	2,29
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	2,67
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	3,22
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	3,67
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	3,33
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	3,00
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	2,75
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	3,33
CRITERIO 5. PROCESOS	3,93
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	4,17
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	4,00
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	3,36
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	4,20

TABLA 12. RESULTADOS^a

	NIVEL PARCIAL DE CALIDAD (media) ^e
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	3,37
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	3,62
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	4,00
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	2,50
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	3,35
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	2,88
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	3,17
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	4,00
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	3,35
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	3,00
Subcriterio 2. Actividades de impacto	3,75
Subcriterio 3. Análisis del impacto	4,00
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	2,67
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	2,81
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	2,50
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	2,50
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	3,25
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	3,00

$$e \text{ NPC} = \sum NC_{AG} + \sum NC_{CI} / n_1 + n_2$$

NPC= Nivel Parcial de Calidad; Sumatorio desde 1 hasta n; NC_{AG} = Nivel de Calidad de las cuestiones de interés; $n_1 + n_2$ = número total de actividades de gestión más número total de cuestiones de interés

TABLA 13. RESUMEN CRITERIOS DE CALIDAD

	NIVEL TOTAL DE CALIDAD (media) ^d
AGENTES FACILITADORES	
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO	3,20
CRITERIO 1. LIDERAZGO	3,45
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	3,22
CRITERIO 3. PERSONAS	2,41
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	3,22
CRITERIO 5. PROCESOS	3,93
RESULTADOS	
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	3,37
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	3,46
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	3,35
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	2,81

$$^d \text{NTC} = \sum \text{NPC} / n$$

NTC=Nivel total de calidad; $\sum$ =Sumatorio desde 1 hasta n; NPC= Nivel parcial de calidad; n= número total de subcriterios

4. Resumen de Puntos Fuertes, Débiles y Propuestas de Mejora

Criterio: 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO

Puntos Fuertes:

1. Ampliación del Campus Deportivo.
2. Zona de expansión demográfica.
3. Aumento en la construcción y mejora de las instalaciones deportivas existentes.

Puntos Débiles:

1. Complejo Deportivo mal comunicado

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Mejora de las comunicaciones al Complejo Deportivo

Objetivos	Facilitar la accesibilidad al Complejo Deportivo Universitario
Actividades	- Mejora en el acerado, asfaltado, señalización y accesos al Complejo Deportivo Universitario. - Solicitud de parada de autobús.
A quién va dirigida	Personal y usuarios de las instalaciones.
Responsables	Equipo de Gobierno de la Universidad de Málaga.
Temporalización	31-12-2008.
Recursos necesarios	Ninguna
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Dependencia de la administración local y del Vicerrectorado de Infraestructura y Planificación
Estrategias para superar los obstáculos	Realizar informes sobre la necesidad de mejorar dicha comunicación con el Complejo Deportivo.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento
Método de Evaluación	Número de actuaciones en obras de mejora llevadas a cabo para paliar dichas deficiencias

Criterio: 1. LIDERAZGO

Puntos Fuertes:

1. Elaboración de un plan de Mejora de los Servicios Deportivos
2. Puesta en marcha de la Carta de Servicios
3. Definición de la misión y la visión

Puntos Débiles:

1. Inexistencia de un Plan de Comunicación del Secretariado de Deportes que garantice la difusión generalizada de la información a todo su personal.
2. Falta de criterios definidos en la toma de decisiones.
3. Poca implicación de algunos miembros del equipo directivo.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Elaboración un manual de comunicación interna.

Objetivos

- Mejorar la comunicación hacia el personal adscrito al Secretariado de Deportes.
- Identificación de los responsables de la emisión de la información, de los canales de información adecuados y de los receptores de dicha información.

Actividades

- Establecer los medios de difusión a través de los cuales desarrollaremos la información al personal del Secretariado
- Elaborar un plan de comunicación interna.

A quién va dirigida

Al personal adscrito al Secretariado de Deportes.

Responsables

Vicerrectorado de servicios a la Comunidad Universitaria, Director del Secretariado de Deportes y Responsables de las distintas áreas.

Temporalización

30-11-2006.

Recursos necesarios

No son necesarios recursos adicionales.

Obstáculos/Riesgos Previsibles

No encontramos obstáculos pertinentes.

Estrategias para superar los obstáculos

Ninguna.

Método de Control y Seguridad

Elaboración de una ficha de seguimiento.

Método de Evaluación

Cuantificación de incidencias en la ficha de seguimiento.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Elaboración de manuales de funcionamiento que complementen las tareas definidas en el despliegue de procesos.	
Objetivos	• Establecer criterios claros en la toma de decisiones. • Definir los niveles de toma de decisiones según responsabilidad.
Actividades	• Fijar los procedimientos competenciales entre los agentes intervinientes en los distintos procesos. • Asignar tareas en la ficha de procesos a los mencionados agentes intervinientes.
A quién va dirigida	Personal del Secretariado de Deportes.
Responsables	Técnicos Superiores.
Temporalización	31-05-2007.
Recursos necesarios	Personal necesario asignado a cada tarea definida en el despliegue de procesos.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Falta de motivación.
Estrategias para superar los obstáculos	Crear un clima favorable y trabajo en equipo.
Método de Control y Seguridad	Entrevistas periódicas.
Método de Evaluación	Cuantificación de incidencias en la ficha de seguimiento.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 3. Desarrollo de procedimientos que aseguren la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora.	
Objetivos	• Implicar a todos trabajadores en la mejora, fomentando su participación. • Fomentar el trabajo en equipo.
Actividades	• Realización de reuniones que aseguren la participación de todos los trabajadores en los procesos de mejora.
A quién va dirigida	Personal del Secretariado de Deportes
Responsables	Vicerrector de Servicios a la Comunidad, Director del Secretariado de Deportes, Directores de Servicio y responsables de las distintas áreas.
Temporalización	31-12-2007.
Recursos necesarios	No hace falta ningún recurso adicional
Obstáculos/Riesgos Previsibles	No se prevén obstáculos
Estrategias para superar los obstáculos	No son necesarias
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento
Método de Evaluación	Encuesta de satisfacción del personal y aplicación de la matriz DAFO

Criterio: 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Puntos Fuertes:

1. Existencia de un Plan Estratégico de la Universidad de Málaga
2. Oferta adecuada del Programa de Actividades

Puntos Débiles:

1. Escasa promoción de actividades deportivas a nivel externo
2. Inexistencia de un Reglamento de funcionamiento interno de todo el Secretariado
3. Inexistencia del Reglamento del deportista universitario

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Plan de difusión y promoción del programa de actividades deportivas y competiciones internas.

Objetivos	• Aumentar el conocimiento que tiene la sociedad malagueña de nuestra oferta deportiva.
Actividades	• Establecimiento de acuerdos con los Institutos de Bachillerato de la provincia de Málaga • Mejora de la publicidad difundida a través de los canales de comunicación. • Realizar jornadas específicas que tengan como finalidad la difusión y promoción del programa de actividades. • Presencia en las diferentes facultades para promocionar el programa de actividades y competiciones internas.
A quién va dirigida	Comunidad universitaria y sociedad malagueña en general.
Responsables	Director del Secretariado de Deportes y Director del Servicio de Actividades.
Temporalización	30-09-2006.
Recursos necesarios	Nuevas tecnologías (sms, e-mail, página web...), medios materiales (folletos, imprenta, vehículo) y humanos.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	No se prevén obstáculos.
Estrategias para superar los obstáculos	Ninguna.
Método de Control y Seguridad	Encuestas en el proceso de inscripción.
Método de Evaluación	Aumento de las inscripciones.

Propuestas de Mejora**Identificación: 2. Elaboración de un reglamento interno de funcionamiento del Secretariado de Deportes.****Objetivos**

- Dotar al Secretariado de Deportes de una normativa propia que articule su funcionamiento.
- Integrar las distintas normas existentes en un documento único.

Actividades

- Recopilación de normativa.
- Definición de naturaleza y objetivo.
- Definición de la estructura organizativa.

A quién va dirigida

Comunidad Universitaria.

Responsables

Director de Secretariado de Deportes y Directores de Servicio

Temporalización

31-12-2007.

Recursos necesarios

No son necesarios.

Obstáculos/Riesgos Previsibles

No se aprecian obstáculos.

Estrategias para superar los obstáculos

Ninguna.

Método de Control y Seguridad

Comisión de seguimiento.

Método de Evaluación

Número de reuniones

Propuestas de Mejora	
Identificación: 3. Elaboración del reglamento del deportista universitario.	
Objetivos	• Dotar al Secretariado de Deportes de una normativa propia que facilite la práctica deportiva de los deportistas que forman parte de los distintos equipos y selecciones universitarias.
Actividades	• Elaboración de normas para facilitar la compatibilidad de los estudios con la práctica deportiva de alto nivel universitario. • Concesión de becas y ayudas en material. • Concesión de créditos de libre configuración.
A quién va dirigida	Deportistas universitarios de alto nivel.
Responsables	Director del Secretariado de Deportes y Director del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.
Temporalización	31-12-2007.
Recursos necesarios	Dotación presupuestaria para becas. Acuerdos Comisión de Gobierno.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitación presupuestaria. Normativas de Junta de Centro.
Estrategias para superar los obstáculos	Aprovechamiento óptimo de los recursos. Negociación con los Vicerrectorados de Alumnos, Profesorado y Servicios a la Comunidad Universitaria.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento
Método de Evaluación	Numero de reuniones

Criterio: 3. PERSONAS

Puntos Fuertes:

1. Buena predisposición de los Recursos Humanos
2. Buen ambiente de trabajo que abarca a la mayoría del Personal del Secretariado

Puntos Débiles:

1. Inexistencia de un Plan de Formación específico para el Secretariado de Deportes
2. Ausencia de procedimientos para la evaluación del rendimiento del personal.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Elaboración de un Plan de Formación específico adecuado al puesto de trabajo.

Objetivos	• Facilitar la formación específica de los distintos trabajadores del Secretariado.
Actividades	• Propuestas de cursos específicos relacionados con cada puesto de trabajo. • Asistencia a cursos y congresos en los que se desarrollen perfiles adecuados a las tareas desarrolladas por los trabajadores del Secretariado. • Organización de Jornadas y Conferencias de formación en temas puntuales que potencien el conocimiento de los trabajadores en cada puesto de trabajo.
A quién va dirigida	Todo el personal adscrito al Secretariado de Deportes.
Responsables	Gabinete de formación. Secretariado de Deportes.
Temporalización	31-12-2007.
Recursos necesarios	Recursos económicos. Facilitar la asistencia a los cursos, jornadas, congresos,...
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitaciones presupuestarias.
Estrategias para superar los obstáculos	Provisión de fondos destinados a tal fin. Becas, bolsas de viaje y ayudas.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Número de personas adscritas al Secretariado que asisten a cursos específicos.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Establecimiento de un procedimiento por objetivos para la evaluación del personal.	
Objetivos	- Definir funciones y tareas específicas a desarrollar por cada uno de los trabajadores. - Trabajar por objetivos.
Actividades	- Establecimiento de los objetivos para cada puesto de trabajo. - Elaboración y cumplimentación de un cuestionario para cada puesto de trabajo. - Establecimiento de premios de excelencia, mediante convocatorias anuales, destinados a las mejores prácticas de gestión, simplificación de procedimientos y calidad de los servicios (LE 14.2.; A 14.2.8).
A quién va dirigida	Todo el personal adscrito al Secretariado de Deportes
Responsables	Responsables de Servicio, de Secciones y Áreas.
Temporalización	31-10-2007.
Recursos necesarios	Dotación económica.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitación presupuestaria.
Estrategias para superar los obstáculos	Gestión eficaz de los recursos asignados.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Grado de consecución de los objetivos asignados.

Criterio: 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Puntos Fuertes:

1. Gran número de alianzas con colectivos con necesidades especiales que nos permiten desarrollar líneas estratégicas de la Universidad de Málaga.
2. Existencia de presupuesto propio.
3. Buena imagen institucional que facilita la realización de alianzas con entidades externas.
4. Aprovechamiento óptimo de los recursos económicos.

Puntos Débiles:

1. Falta de programas informáticos que dinamicen la toma de decisiones.
2. Escaso desarrollo de un plan de Patrocinio y Mecenazgo Deportivo.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Adquisición del programa informático de un Sistema Integral de Gestión Deportiva.

Objetivos	• Disponer de una sola base de datos integrada que contenga la información necesaria para el desarrollo de los procesos de gestión, de inscripción, de competición,... • Obtener información en tiempo real.
Actividades	• Adquisición del software correspondiente y definición de las particularidades que lleva cada área integrada en cada uno de los servicios. • Domotización de los distintos espacios y accesos a la actividad.
A quién va dirigida	A todos los usuarios, proveedores y a los trabajadores adscritos al Secretariado de Deportes.
Responsables	Dirección de Secretariado. Directores de Servicio. Responsable de Gestión Económica. Responsable de Gestión Administrativa. Responsables de las distintas áreas.
Temporalización	31-12-2006.
Recursos necesarios	Recursos económicos para la adquisición del software. Implantación del software. Plan de formación.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitación presupuestaria.
Estrategias para superar los obstáculos	Previsión de recursos. Selección de personal necesario.
Método de Control y Seguridad	Revisión periódica del software. Registro de incidencias.
Método de Evaluación	Número de incidencias registradas

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Elaboración de un Plan de Patrocinio para incrementar los recursos disponibles.	
Objetivos	• Financiar los distintos programas de actividades y equipos deportivos. • Proyectar la imagen corporativa a través del Deporte Universitario en la sociedad malagueña. • Generar ideas y campañas de promoción, basándose en los objetivos del programa.
Actividades	• Elaboración de un Plan de Patrocinio y Mecenazgo deportivo. • Establecer programas de patrocinios concretos (competiciones internas, juegos, equipos,...). • Esponsorizar o patrocinar a un equipo concreto. • Inserción de patrocinadores en los folletos, carteles,...
A quién va dirigida	A las distintas instituciones, empresas privadas, colectivos,...
Responsables	Gerencia. Director de Secretariado. Director del Servicio de Actividades.
Temporalización	31-05-2007.
Recursos necesarios	Previsión de recursos humanos con conocimientos en marketing y patrocinio deportivo.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Propias limitaciones de la institución.
Estrategias para superar los obstáculos	Diseño de un plan de credibilidad que permita cofinanciar los recursos para el funcionamiento del Secretariado de Deportes.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Número de patrocinios conseguidos en cada curso académico.

Criterio: 5. PROCESOS

Puntos Fuertes:

1. Existencia de un mapa de procesos del Secretariado de Deportes.
2. Existencia de una Carta de Servicios.

Puntos Débiles:

1. Falta de aplicación de algunos de los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos en la nueva carta de Servicios
2. Aplicación y despliegue de los Procesos clave y procesos complementarios expresados en el Mapa de Procesos.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Aplicación y cálculo de todos los indicadores de la nueva Carta de Servicios para comprobar su eficiencia y eficacia.

Objetivos	• Hacer coincidir los indicadores con las estrategias del Secretariado. • Aplicar todos los indicadores establecidos en la nueva carta de servicios para la mejora de la calidad.
------------------	--

Actividades	• Implantación de todos los indicadores. • Cuantificación de los indicadores por los responsables. • Análisis/evaluación de los mismos. • Actualización y revisión de los indicadores en base a su eficacia y eficiencia.
--------------------	--

A quién va dirigida	Al personal, clientes internos y externos y la sociedad malagueña en general.
----------------------------	---

Responsables	Director de Secretariado, Directores de Servicio, Jefe de sección y responsables de distintas áreas.
---------------------	--

Temporalización	31-10-2007.
------------------------	-------------

Recursos necesarios	Formación, recursos humanos y económicos.
----------------------------	---

Obstáculos/Riesgos Previsibles	La propia limitación presupuestaria y de personal.
---------------------------------------	--

Estrategias para superar los obstáculos	Dotación de personal formado en metodología de indicadores y recurso económicos para su implantación.
--	---

Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
--------------------------------------	--------------------------

Método de Evaluación	Aplicación y análisis de la Ficha de Indicadores.
-----------------------------	---

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Despliegue de los procesos clave y su relación con los Procesos de Apoyo	
Objetivos	• Identificar los distintos procesos clave y de apoyo en el mapa de procesos • Desplegar las tareas relacionadas con los distintos procesos • Conseguir, a través de la Gestión por Procesos una gestión de calidad y excelencia • Fomentar el trabajo en equipo a través de la cultura de la calidad
Actividades	• Reuniones formativas sobre la reingeniería de procesos • Identificación de atributos y acciones desplegadas en cada proceso. • Entrenamiento de los recursos humanos en el manejo de procesos, indicadores, evaluación y metaevaluación de los mismos. • Conocimiento del personal adscrito al Secretariado de Deportes de la metodología de intervención en la acción.
A quién va dirigida	Personal del Secretariado de Deportes.
Responsables	Responsable de cada proceso clave (personal adscrito a los distintos servicios, departamentos o áreas).
Temporalización	31-12-2006.
Recursos necesarios	Materiales, económicos, tecnológicos y personal formado
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Los propios de la limitación presupuestaria y de los recursos humanos.
Estrategias para superar los obstáculos	Motivar a los recursos humanos, desarrollo de la cultura de la calidad, credibilidad en el equipo de gobierno para modernizar los servicios públicos a través de la gestión por procesos.
Método de Control y Seguridad	Comisión de Seguimiento.
Método de Evaluación	Cálculo y análisis de cada uno de los indicadores y metaevaluación de todo el mapa de procesos.

Criterio: 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Puntos Fuertes:

1. Buena oferta y amplitud de horarios en el Programa de Actividades.
2. Buenas Instalaciones Deportivas.
3. Buen nivel de fidelización de los usuarios.
4. Gran demanda de la práctica deportiva.

Puntos Débiles:

1. Gran burocratización en los procesos de gestión (cursos, inscripciones, etc.)
2. Falta de promoción externa del Programa de Actividades e Instalaciones Deportivas
3. Escasa flexibilidad en los procesos de inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y alquiler de Instalaciones.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Simplificación del proceso administrativo aplicando las nuevas tecnologías

Objetivos	• Identificar los procedimientos de gestión en cada uno de los procesos. • Reducir el tiempo de ejecución de cada procedimiento aplicando las nuevas tecnologías. • Mejorar la calidad del servicio prestado y el grado de satisfacción del cliente.
Actividades	• Aprovechar las ventajas de un software integrado • Identificar los procedimientos administrativos técnicos y de gestión para una mejor optimización • Sesiones formativas sobre el manejo de nuevo software y trabajo en equipo.
A quién va dirigida	A todo el personal relacionado con los procedimientos administrativos, de gestión y técnicos.
Responsables	Responsable de cada servicio, área, sección y proceso.
Temporalización	30-06-2008.
Recursos necesarios	Económicos para la adquisición de nuevo software y de formación técnica.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Los propios de la limitación presupuestaria y de falta de personal cualificado para el manejo del nuevo software.
Estrategias para superar los obstáculos	Provisión presupuestaria para la adquisición de nuevo software y predisposición y motivación del personal para formarse en el nuevo equipo informático.
Método de Control y Seguridad	Implantación del software de gestión integrado.
Método de Evaluación	Nivel medio de satisfacción en los cuestionarios al finalizar las actividades.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Puesta en funcionamiento de un plan de información externa que dé a conocer el programa de Actividades Deportivas y el uso de Instalaciones	
Objetivos	• Informar del programa de actividades y del uso de instalaciones a todos los clientes potenciales y reales, así como al resto de la sociedad malagueña. • Promocionar, a través de la página web, correo electrónico y medios de comunicación, las novedades que se incorporen a dicho programa.
Actividades	• Presencia en las facultades y escuelas en el inicio de curso. • Montaje de un stand en el período de preinscripción a la Universidad de Málaga. • Incorporación de información del Secretariado de Deportes en la guía de matriculación. • Inclusión de actividades físico-deportivas del Secretariado en las jornadas Destino UMA.
A quién va dirigida	Comunidad Universitaria y clientes externos.
Responsables	Directores de Servicios y responsable de proceso.
Temporalización	30-09-2007.
Recursos necesarios	Recursos económicos y humanos. Formación en promoción deportiva.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitación presupuestaria, falta de recursos humanos con formación en promoción deportiva.
Estrategias para superar los obstáculos	Dotación presupuestaria y cursos de formación específicos.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Número de envíos realizados utilizando las nuevas tecnologías y número de apariciones en medios de comunicación.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 3. Revisión y modificación de los procesos de gestión e inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y alquiler de Instalaciones	
Objetivos	• Mejorar los procesos de inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y Alquiler de Instalaciones. • Potenciar la administración electrónica.
Actividades	• Incorporación de las nuevas tecnologías y administración electrónica en los procesos de gestión. • Aumento del horario de atención al público. • Implantación de cajeros electrónicos.
A quién va dirigida	A todos los clientes en general.
Responsables	Jefe de Sección.
Temporalización	30-06-2008.
Recursos necesarios	Económicos, tecnológicos y humanos con formación específica en nuevas tecnologías.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Las limitaciones presupuestarias, tecnológicas y formativas.
Estrategias para superar los obstáculos	Provisión presupuestaria, distribución de recursos humanos y formación específica en el manejo de las herramientas.
Método de Control y Seguridad	Implantación y desarrollo de los nuevos procedimientos.
Método de Evaluación	Número de inscripciones no presenciales.

Criterio: 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Puntos Fuertes:

1. Satisfacción del personal adscrito al Secretariado de Deportes con el trabajo realizado
2. Creatividad y aprendizaje de nuevas habilidades en los puestos de trabajo

Puntos Débiles:

1. Las medidas higiénico-sanitarias del personal adscrito al Secretariado de Deportes en sus puestos de trabajo no son las más adecuadas
2. No existe proporcionalidad entre el trabajo realizado y el salario percibido

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Elaboración de un Plan de Seguridad y Salud para el Secretariado de Deportes

Objetivos	Mejorar las condiciones ambientales e higiénico-sanitarias de las dependencias del Complejo Deportivo Universitario.
Actividades	- Realización de una evaluación previa de las deficiencias que se detecten en el ámbito laboral del Secretariado de Deportes. - Elaboración de un documento para reducir o paliar los aspectos negativos que se deriven del trabajo cotidiano.
A quién va dirigida	A todo el personal adscrito al Secretariado de Deportes
Responsables	Director del Secretariado de Deportes . Director de Servicio de Prevención. Directores de Servicio del Secretariado.
Temporalización	30-12-2007.
Recursos necesarios	Los derivados de la evaluación que se realice (económico y material).
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitación presupuestaria.
Estrategias para superar los obstáculos	Provisión de recursos económicos.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Encuesta de satisfacción del personal y metaevaluación finalizadas las medidas correctoras.

Propuestas de Mejora	
Identificación: 2. Desarrollo de las funciones del personal adscrito al Secretariado de Deportes.	
Objetivos	• Asignar de forma clara y concisa las funciones de cada puesto de trabajo. • Motivar al personal adscrito al Secretariado de Deportes. • Equiparar el grado de responsabilidad (categoría profesional) de cada puesto de trabajo con el salario percibido
Actividades	• Despliegue de los procesos descritos en el mapa de procesos. • Desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo. • Impulsar medidas que sirvan para fomentar un alto grado de implicación y motivación por parte de todos los trabajadores.
A quién va dirigida	A todo el personal adscrito al Secretariado de Deportes
Responsables	Director de Secretariado. Directores de Servicio. Responsables de las distintas Áreas. Responsables de cada proceso.
Temporalización	30-11-2007
Recursos necesarios	No son necesarios recursos adicionales.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	No están previstos riesgos reseñables.
Estrategias para superar los obstáculos	Ninguna.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Encuestas de satisfacción del personal. Grado de consecución de los objetivos asignados mediante el cuestionario de cada puesto de trabajo.

Criterio: 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Puntos Fuertes:

1. Amplio número de convenios con instituciones tanto públicas como privadas
2. Apertura a la sociedad malagueña mediante nuestro programa de Actividades
3. Uso de nuestras instalaciones para eventos externos a la propia Universidad

Puntos Débiles:

1. Ausencia de mecanismos de evaluación y metaevaluación de impacto en la sociedad.

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Definir indicadores que nos permitan conocer el impacto que tiene la actividad física y el deporte universitario en la sociedad malagueña.

Objetivos	- Conocer el grado de información que sobre la actividad que se realiza en nuestro Secretariado tiene la sociedad malagueña. - Modificar en función de los datos obtenidos las estrategias de información para dar a conocer nuestra oferta deportiva.
Actividades	- Realización de encuestas sobre el grado de conocimiento y presencia. - Presencia en eventos que organice la propia sociedad donde podamos darnos a conocer. - Conferencias, congresos, charlas y coloquios en momentos puntuales que se organicen en nuestra sociedad. - Seguimiento y presencia en los medios de comunicación de actividades organizadas por el Secretariado de Deportes.
A quién va dirigida	A toda la sociedad malagueña.
Responsables	Director del Secretariado de Deportes. Directores de Servicio. Responsable de cada uno de los Procesos Clave.
Temporalización	30-05-2007
Recursos necesarios	Económicos y humanos para la elaboración y tratamiento de las encuestas, estudios y presencia en eventos, colaboraciones, etc.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Limitaciones presupuestarias y recursos humanos formados.
Estrategias para superar los obstáculos	Provisión de fondos económicos para este apartado.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Encuestas que reflejen el grado de conocimiento de nuestras actividades en la sociedad. Número de apariciones en los medios de comunicación de las actividades que realiza el Secretariado de Deportes.

Criterio: 9. RESULTADOS CLAVE

Puntos Fuertes:

1. Alta cualificación del personal técnico que imparte el programa
2. Buenas instalaciones deportivas
3. Universidad innovadora en la organización.

Puntos Débiles:

1. Falta de coordinación entre las distintas áreas

Propuestas de Mejora

Identificación: 1. Despliegue de los procesos de soporte y redistribución de los recursos humanos en función de las necesidades.

Objetivos	• Definir las funciones que emanan de los procesos claves y su aplicación en los procesos de apoyo. • Cambiar la dependencia funcional de la Secretaría Administrativa a los Servicios de Actividades Físicas y Deportivas e Instalaciones. • Integrar al personal de Mantenimiento y Conservación en el Servicio de Instalaciones Deportivas. • Coordinar las tareas que afectan a los distintos servicios para el logro de los objetivos planteados.
Actividades	• Redistribución de los espacios físicos para integrar al personal administrativo en los servicios de Actividades e Instalaciones. • Reuniones de coordinación para crear un clima favorable entre los distintos servicios, áreas, etc. • Explicación por parte de los responsables de una nueva forma de trabajo a través de los procesos de gestión. • Cambio de dependencia funcional del personal destinado al Complejo Deportivo Universitario, adscrito al Servicio de Construcción y Conservación, al Servicio de Instalaciones Deportivas
A quién va dirigida	A todo el personal adscrito al Secretariado de Deportes
Responsables	Vicegerencia de Recursos Humanos Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Director de Secretariado. Directores de Servicio.
Temporalización	31-09-2008
Recursos necesarios	Recursos humanos para el despliegue de los procesos.
Obstáculos/Riesgos Previsibles	Adaptación de nuevas funciones en la Relación de Puestos de Trabajo.
Estrategias para superar los obstáculos	Negociación con los agentes sociales en la nueva Relación de Puestos de Trabajo.
Método de Control y Seguridad	Comisión de seguimiento.
Método de Evaluación	Encuesta de satisfacción al usuario y al personal.



PLAN DE MEJORA DEL SECRETARIADO DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CONVOCATORIA 2006



ÁMBITO:

Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL	PLAZO (corto (C), medio (M), largo (L))	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN	META A CONSEGUIR	FECHA MÁXIMA DE EJECUCIÓN
0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO						
0.1	Mejora de las comunicaciones al Complejo Deportivo	L	Equipo de Gobierno de la Universidad de Málaga y Ayuntamiento de Málaga	Número de actuaciones en obras de mejora llevadas a cabo para paliar dichas deficiencias	Facilitar la accesibilidad al Complejo Deportivo Universitario	31-12-2008
1. LIDERAZGO						
1.1	Elaboración un manual de comunicación interno	C	Vicerrectorado de servicios a la Comunidad Universitaria, Director del Secretariado de Deportes y Responsables de las distintas áreas.	Cuantificación del número de incidencias en la ficha de seguimiento	Mejorar la comunicación hacia el personal adscrito al Secretariado de Deportes e Identificación de los responsables de la emisión de la información, de los canales de información adecuados y de los receptores de dicha información.	30-11-2006

1.2	Elaboración de manuales de funcionamiento que complementen las tareas definidas en el despliegue de procesos.	M	Técnicos Superiores	Cuantificación de incidencias en la ficha de seguimiento.	Fijar los procedimientos competenciales entre los agentes intervinientes en los distintos procesos. Asignar tareas en la ficha de procesos a los mencionados agentes intervinientes.	31-5-2007
1.3	Desarrollo de procedimientos de aseguren la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora.	M	Vicerrector de Servicios a la Comunidad, Director del Secretariado de Deportes, Directores de Servicio y responsables de las distintas áreas	Encuesta de satisfacción del personal y aplicación de la matriz DAFO	Implicar a todos trabajadores en la mejora, fomentando su participación. Incrementando el trabajo en equipo.	31-12-2007
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
2.1	Plan de difusión y promoción del programa de actividades deportivas y competiciones internas.	C	Director del Secretariado de Deportes y Director del Servicio de Actividades	Incremento en el número de inscripciones	Aumentar el conocimiento que tiene la sociedad malagueña de nuestra oferta deportiva.	30-9-2006
2.2	Elaboración de un reglamento interno de funcionamiento del Secretariado de Deportes.	M	Director de Secretariado de Deportes y Directores de Servicio	Cuantificación del número de reuniones para su elaboración	Dotar al Secretariado de Deportes de una normativa propia que articule su funcionamiento. Integrar las distintas normas existentes en un documento único.	31-12-2007

2.3	Elaboración del reglamento del deportista universitario.	M	Director del Secretariado de Deportes y Director de Servicio de Actividades Físicas y Deportivas	Cuantificación del número de reuniones para su elaboración	Dotar al Secretariado de Deportes de una normativa propia que facilite la práctica deportiva de los deportistas que forman parte de los distintos equipos y selecciones universitarias.	31-12-2007
3. PERSONAS						
3.1	Elaboración de un Plan de Formación específico adecuado al puesto de trabajo.	M	Gabinete de formación. Secretariado de Deportes.	Número de personas adscritas al Secretariado que asisten a cursos específicos.	Facilitar la formación específica de los distintos trabajadores del Secretariado.	31-12-2007
3.2	Establecimiento de un procedimiento por objetivos para la evaluación del personal.	M	Responsables de Servicio, de Secciones y Áreas.	Grado de consecución de los objetivos asignados.	Definir funciones y tareas específicas a desarrollar por cada uno de los trabajadores. Trabajar por objetivos.	31-10-2007
4. ALIANZAS Y RECURSOS						
4.1	Adquisición del programa informático de un Sistema Integral de Gestión Deportiva.	C	Dirección de Secretariado. Directores de Servicio. Responsable de Gestión Económica. Responsable de Gestión Administrativa. Responsables de las distintas áreas.	Número de incidencias	Disponer de una sola base de datos integrada que contenga la información necesaria para el desarrollo de los procesos de gestión, de inscripción, de competición,... Obtener información en tiempo real.	31-12-2006

4.2	Elaboración de un Plan de Patrocinio para incrementar los recursos disponibles.	M	Gerencia. Director de Secretariado. Director del Servicio de Actividades.	Número de patrocinios conseguidos en cada curso académico.	Financiar los distintos programas de actividades y equipos deportivos. Proyectar la imagen corporativa a través del Deporte Universitario en la sociedad malagueña. Generar ideas y campañas de promoción, basándose en los objetivos del programa.	31-5-2007
5. PROCESOS						
5.1	Aplicación y cálculo de todos los indicadores de la nueva Carta de Servicios para comprobar su eficiencia y eficacia.	M	Director de Secretariado, Directores de Servicio, Jefe de sección y responsables de distintas áreas	Aplicación y análisis de la Ficha de Indicadores.	Hacer coincidir los indicadores con las estrategias del Secretariado. Aplicar todos los indicadores establecidos en la nueva carta de servicios para la mejora de la calidad.	31-10-2007

5.2	Despliegue de los procesos clave y su relación con los Procesos de Apoyo	C	Responsable de cada proceso clave (personal adscrito a los distintos servicios, departamentos a áreas)	Cálculo y análisis de cada uno de los indicadores y metaevaluación de todo el mapa de procesos.	Identificar los distintos procesos clave y de apoyo en el mapa de procesos. Desplegar las tareas relacionadas con los distintos procesos. Conseguir, a través de la Gestión por Procesos una gestión de calidad y excelencia. Fomentar el trabajo en equipo a través de la cultura de la calidad.	31-12-2006
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES						
6.1	Simplificación del proceso administrativo aplicando las nuevas tecnologías	L	Responsable de cada servicio, área, sección y proceso	Nivel medio de satisfacción en los cuestionarios al finalizar las actividades.	Identificar los procedimientos de gestión en cada uno de los procesos. Reducir el tiempo de ejecución de cada procedimiento aplicando las nuevas tecnologías. Mejorar la calidad del servicio prestado y el grado de satisfacción del cliente.	30-6-2008

6.2	Puesta en funcionamiento de un plan de información externa que dé a conocer el programa de Actividades Deportivas y el uso de Instalaciones	M	Directores de Servicios y responsable de proceso	Número de envíos realizados utilizando las nuevas tecnologías y número de apariciones en medios de comunicación.	Informar del programa de actividades y del uso de instalaciones a todos los clientes potenciales y reales, así como al resto de la sociedad malagueña. Promocionar, a través de la página web, correo electrónico y medios de comunicación, las novedades que se incorporen a dicho programa.	30-9-2007
6.3	Revisión y modificación de los procesos de gestión e inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y alquiler de Instalaciones	L	Jefe de Sección	Número de inscripciones no presenciales.	Mejorar los procesos de inscripción al Programa de Actividades, Competiciones y Alquiler de Instalaciones. Potenciar la administración electrónica.	30-6-2008
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
7.1	Elaboración de un Plan de Seguridad y Salud para el Secretariado de Deportes	M	Director del Secretariado de Deportes Director de Servicio de Prevención Directores de Servicio del Secretariado	Encuesta de satisfacción del personal y metaevaluación finalizadas las medidas correctoras.	Mejorar las condiciones ambientales e higiénico-sanitarias de las dependencias del Complejo Deportivo Universitario.	30-12-2007

7.2	Desarrollo de las funciones del personal adscrito al Secretariado de Deportes.	M	Director de Secretariado. Directores de Servicio. Responsables de las distintas Áreas. Responsables de cada proceso.	Encuestas de satisfacción del personal. Grado de consecución de los objetivos asignados mediante el cuestionario de cada puesto de trabajo.	Asignar de forma clara y concisa las funciones de cada puesto de trabajo. Motivar al personal adscrito al Secretariado de Deportes. Equiparar el grado de responsabilidad (categoría profesional) de cada puesto de trabajo con el salario percibido.	30-11-2007
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
8.1	Definir indicadores que nos permitan conocer el impacto que tiene la actividad física y el deporte universitario en la sociedad malagueña.	M	Director del Secretariado de Deportes. Directores de Servicio. Responsable de cada uno de los Procesos Clave.	Encuestas que reflejen el grado de conocimiento de nuestras actividades en la sociedad. Número de apariciones en los medios de comunicación de las actividades que realiza el Secretariado de Deportes.	Conocer el grado de información que sobre la actividad que se realiza en nuestro Secretariado tiene la sociedad malagueña. Modificar en función de los datos obtenidos las estrategias de información para dar a conocer nuestra oferta deportiva.	30-5-2007
9. RESULTADOS CLAVE						

9.1	Despliegue de los procesos de soporte y redistribución de los recursos humanos en función de las necesidades.	L	Vicegerencia de Recursos Humanos Vicerrectorado de Servicios a la Comunidad Director de Secretariado. Directores de Servicio.	Encuesta de satisfacción al usuario y al personal.	Definir las funciones que emanan de los procesos claves y su aplicación en los procesos de apoyo. Cambiar la dependencia funcional de la Secretaría Administrativa a los Servicios de Actividades Físicas y Deportivas e Instalaciones. Integrar al personal de Mantenimiento y Conservación en el Servicio de Instalaciones Deportivas. Coordinar las tareas que afectan a los distintos servicios para el logro de los objetivos planteados.	31-9-2008
-----	---	---	--	--	--	-----------

6. Valoración del proceso de evaluación interno

La realización del este proceso de Autoevaluación ha sido muy interesante como punto de partida. Está claro que si queremos conseguir un Servicio de calidas es necesario considerar los aspectos más relevantes que afectan al funcionamiento del mismo. También ha sido importante el poder contar con algunos miembros del CAS con experiencia en procesos de evaluación, gestión por procesos y procesos de calidad. Por lo que consideramos que esta experiencia ha sido más que satisfactoria, pues nos ha permitido investigar y comprender aspectos, muchas veces poco claros de la organización que nos ayudarán a iniciar unas líneas de mejora, basadas en el trabajo en equipo.

No obstante, el tiempo para llevar a cabo este trabajo ha sido escaso, en ocasiones parte del equipo ha tenido que dedicar mucho tiempo para obtener evidencias que nos arrojaran luz a determinados criterios y subcriterios. Entendemos que la metodología dada ha sido clara y nos ha ayudado a describir todos los aspectos relevantes del Secretariado de Deportes.

Esperamos que una vez comenzado este proceso no se quede estancado y que realmente el Plan de Mejora se pueda llevar a cabo.

7. Anexo 1: Modelos de Encuesta**SATISFACCIÓN DEL PERSONAL** (marcar con una cruz o sombrear la puntuación deseada)

CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA. Agrupa cuestiones referidas al interés intrínseco del puesto, variedad del mismo, oportunidades para aprender, dificultad, cantidad, creatividad, posibilidades de éxito, autonomía, responsabilidad, participación en la toma de decisiones y en la propuesta de mejora, conocimiento de las tareas a realizar y seguridad en el trabajo.

Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo implica realizar tareas variadas.....	1	2	3	4	5
Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ser creativos.....	1	2	3	4	5
La dificultad del trabajo que llevo a cabo se corresponde con mis posibilidades.....	1	2	3	4	5
En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto.....	1	2	3	4	5
La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades.....	1	2	3	4	5
En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.....	1	2	3	4	5
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio.....	1	2	3	4	5
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio.....	1	2	3	4	5
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.....	1	2	3	4	5

CONDICIONES DE TRABAJO. Incluye preguntas sobre horarios, descansos, características físicas del lugar, ventilación, temperatura, higiene y seguridad, recursos materiales disponibles

Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.....	1	2	3	4	5
En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso.....	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente.....	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado.....	1	2	3	4	5

Mi lugar de trabajo dispone de una temperatura adecuada.....	1	2	3	4	5
No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo.....	1	2	3	4	5
Cuento con los recursos suficientes (material, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.....	1	2	3	4	5
SALARIO. Recoge detalles referidos al salario, tanto cuantitativa como equitativamente (comparación con otros)					
Estoy satisfecho con mi sueldo.....	1	2	3	4	5
En este Servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.....	1	2	3	4	5
PROMOCIÓN. Mide aspectos sobre las oportunidades de formación continua y promoción de que gozan los empleados en su puesto					
Este trabajo permite una formación continua.....	1	2	3	4	5
En este Servicio existen oportunidades de promoción.....	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTO. Contempla el reconocimiento verbal, las bonificaciones, las críticas y el prestigio como resultado del desempeño de las funciones propias del puesto					
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás.....	1	2	3	4	5
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien.....	1	2	3	4	5
En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas.....	1	2	3	4	5
El puesto que desempeño me proporciona prestigio social ante la comunidad.....	1	2	3	4	5
BENEFICIOS. Aporta datos sobre pensiones, seguro médico y vacaciones.....					
La pensión que recibiré por este trabajo me da seguridad para el futuro.....	1	2	3	4	5
Mi trabajo me ofrece un buen seguro médico.....	1	2	3	4	5
En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones.....	1	2	3	4	5
SUPERVISIÓN. Se refiere a los estilos de seguimiento y control, habilidades técnicas de los supervisores, calidad de las relaciones humanas y administrativas y comunicación entre supervisores y empleados					
Mis supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz.....	1	2	3	4	5
Mis supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor.....	1	2	3	4	5

Los supervisores del Servicio mantienen buenas relaciones con el resto del personal.....	1	2	3	4	5
Los supervisores mantienen buenas relaciones con el resto de Servicios o Unidades de la Universidad.....	1	2	3	4	5
Entre los supervisores y el personal existe una comunicación fluida.....	1	2	3	4	5
COMPAÑEROS. Refleja el agrado que siente el individuo con respecto a sus compañeros, en términos de competitividad, apoyo mutuo, relaciones humanas y comunicación					
Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia.....	1	2	3	4	5
Entre los compañeros hay apoyo y ayuda.....	1	2	3	4	5
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.....	1	2	3	4	5
Entre el personal existe una comunicación fluida.....	1	2	3	4	5
EMPRESA Y DIRECCIÓN. Analiza la satisfacción global con la organización, en lo concerniente a los salarios que ofrece, el impacto que causa en la comunidad, la gestión del cambio y la definición de la misión					
Los salarios que se cobran en la Universidad son adecuados para los distintos puestos.....	1	2	3	4	5
La Universidad cumple un papel importante para el buen funcionamiento de la sociedad.....	1	2	3	4	5
La Universidad se adapta eficazmente a todo tipo de cambios.....	1	2	3	4	5
Todos conocemos los valores, misión y política global de la Universidad.....	1	2	3	4	5

Estimado compañero/a:

Solicitamos, a través de este escrito, tu colaboración en el trabajo AUTOEVALUACIÓN del Secretariado de Deportes que se está realizando para esta organización. El objetivo es *analizar la situación actual de la empresa y la de su entorno, así como la propuesta de un nuevo plan de mejora.*

Para ello, realizaremos un análisis estratégico, aplicando la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Su confección requiere la determinación de aquellos puntos fuertes y débiles de la organización (aspectos positivos y negativos de los servicios que prestamos) y de las oportunidades y amenazas del entorno (ventajas e inconvenientes que el ambiente nos aporta), por lo que pedimos que **aportes información sobre estos aspectos que, a tu parecer, facilitan y/o dificultan la consecución de nuestros objetivos según su caso.**

Aspectos internos	Aspectos externos
DEBILIDADES (Aspectos negativos del servicio que prestamos).	AMENAZAS (inconvenientes que el ambiente nos aporta).
FORTALEZAS (Aspectos positivos del servicio que prestamos).	OPORTUNIDADES (ventajas que el ambiente nos aporta).



SECRETARIADO DE DEPORTES

HOJA DE SUGERENCIAS

CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS, LES
AGRADECERÍAMOS QUE NOS HICIERA LLEGAR SUS SUGERENCIAS.

Apellidos:

Nombre:

Dirección: DNI:

Teléfono: e-mail:

☐ Aspectos técnicos del programa.

☐ Monitores/as.

☐ Instalaciones.

☐ Material.

☐ Horario.

☐ Trato personal.

Gracias por su colaboración

**Puede utilizar el reverso de esta hoja, en caso de que sea necesario.*

Los datos personales contenidos en el presente formulario son recogidos bajo el consentimiento del afectado. El uso de dichos datos estará restringido exclusivamente a la gestión de la sugerencia que proceda en cada caso.



SECRETARIADO DE DEPORTES

Con el objetivo de posibilitar a los usuarios del Servicio de Actividades Físico-Deportivas un medio de expresar su opinión sobre el servicio recibido

Actividad: _____ **Horario:** _____

¿Cómo valoraría el servicio y la atención recibida en esta actividad?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Técnicamente	☐	☐	☐	☐	☐
Trato Recibido	☐	☐	☐	☐	☐
Horario	☐	☐	☐	☐	☐
Información Recibida	☐	☐	☐	☐	☐
Material y Espacio	☐	☐	☐	☐	☐

Le agradeceríamos sus sugerencias para mejorar la calidad de nuestro servicio

Datos Identificativos

EDAD		CATEGORÍA	
Menos de 18 años	☐	Universitario	☐
De 18 a 25 años	☐	P.D.I.	☐
De 26 a 40 años	☐	P.A.S.	☐
Mas de 40 años	☐	Usuario externo	☐



DIRECCIÓN DE SECRETARIADO DE DEPORTES

CAMPEONATOS DE ESPAÑA UNIVERSITARIOS

CEU 2005

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Con el propósito de mejorar nuestra organización, solicitamos a través de este escrito tu opinión, como delegado federativo o como representante de alguna comisión técnica, en el TRABAJO DE CAMPO que se está realizando para la evaluar la organización de los CEU 2005.

Indica de 1 a 5 el grado de valoración de los siguientes ítems, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 aceptable, 4 bueno y 5 muy bueno

	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo consideras el grado de adecuación de las instalaciones a los reglamentos de estos campeonatos?					
2. ¿Cómo valoras el proceso seguido en la acreditación y las distintas reuniones técnicas?					
3. ¿Qué opinión te merece la información y atención recibida por parte de los organizadores?					
4. ¿Cómo evaluarías la información y señalística de los tablones, instalaciones, cartelería, etc., acerca del campeonato?					
5. ¿Cómo consideras el hecho de organizar 10 campeonatos conjuntamente a nivel de imagen y promoción para el deporte universitario?					
6. Valora, de forma general, el desarrollo y funcionamiento de las distintas áreas del Comité Ejecutivo.					
7. ¿En qué medida consideras que el material facilitado por la organización es el adecuado?					
8. ¿Cómo valorarías la formación y atención recibida por los voluntarios de nuestra organización?					
9. ¿En qué grado consideras que la información referente a resultados, notas de prensa, boletines, etc., ha sido satisfactoria?					
10. ¿Qué opinión te merece el apoyo recibido hacia la función que realizas, por parte del Comité Ejecutivo, especialmente el área de Secretaría Técnica?					

¿Qué otro/s aspecto/s no contemplado/s en este cuestionario consideras positivo de nuestra organización?

.....

.....

.....

¿Qué otro/s aspecto/s no contemplado/s en este cuestionario consideras negativo de nuestra organización?

.....

.....

.....



DIRECCIÓN DE SECRETARIADO DE DEPORTES CAMPEONATOS DE ESPAÑA UNIVERSITARIOS CEU 2005

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Universidad..... Año de Nacimiento.....

Modalidad Deportiva.....

Sexo: V M

En que curso estás (indica el más alto) ☐ Primero ☐ Segundo ☐ Tercero ☐ Cuarto ☐ Quinto ☐ Doctorado

Indica de 1 a 5 el grado de valoración de los siguientes ítems, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 aceptable, 4 bueno y 5 muy bueno

	1	2	3	4	5
1. ¿Qué opinión te merece la organización de estos campeonatos?					
2. ¿Cómo consideras que ha sido el proceso de acreditación e inscripción de estos campeonatos?					
3. ¿Cómo valoras la información y atención recibida por parte de los organizadores?					
4. ¿Qué opinión te merece la información y señalística de los tableros, instalaciones, cartelera, etc., acerca del campeonato?					
5. ¿Qué consideración te merece el hecho de organizar 10 Campeonatos conjuntamente?					
6. Valora la adecuación de las instalaciones y equipamientos para el desarrollo de esta competición.					
7. ¿En qué medida consideras que el material facilitado por la organización es el adecuado?					
8. ¿Cómo valorarías la atención recibida por los voluntarios?					
9. ¿En qué grado consideras que la información referente a resultados, notas de prensa, boletines, etc., ha sido satisfactoria?					
10. ¿Qué opinión te merece el acto de inauguración y recepción de los campeonatos?					

¿Qué otro/s aspecto/s no contemplado/s en este cuestionario consideras positivo de nuestra organización?

.....
.....
.....

¿Qué otro/s aspecto/s no contemplado/s en este cuestionario consideras negativo de nuestra organización?

.....
.....
.....

8. Anexo 2: Tablas

TABLAS DE ADMINISTRACIÓN

Nombre de la Universidad: Universidad de Málaga

TABLA 1. DATOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD

	CURSOS ACADÉMICOS a	
	2003/04	2004/05
DATOS DE LA UNIVERSIDAD		
Nº de Centros de Enseñanza	16	16
Nº de Departamentos	79	79
Nº de Servicios Universitarios	14	14
Nº de Unidades Administrativas	0	0
TITULACIONES HOMOLOGADAS		
Total estudiantes en titulaciones de ciclo corto	15455	15270
Total estudiantes en titulaciones de ciclo largo	20290	18689
Total estudiantes en titulaciones de 2º ciclo	732	752
Total estudiantes de doctorado	1136	1264
RECURSOS		
Total Personal Académico	1987	1995
Total Personal Administración y Servicios	1224	1297
Total de superficie construida en la Universidad	546842	546842
GASTOS ^b (a 31 de diciembre)		
Ingresos de la Universidad (presupuesto liquidado a 31 Diciembre)	163.588.494	163.949.282
Inversiones anuales de la Universidad	23.066.049	20.423.091

Nombre del Servicio: Servicio de Deportes**TABLA 2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO**

UNIDADES DEL SERVICIO	CURSOS ACADÉMICOS^a	
	2003/04	2004/05
Nº de unidades o subunidades	5	5
Nº de puntos de servicio	1	1
PERSONAL DEL SERVICIO		
Funcionarios	7	7
Laborales	33	38
Contratados temporales (monitores de actividades)	15	26
Colaboradores deportivos de Centros	22	22
Becarios Médicos	3	3
Becarios	4	4
Coste del Personal del Servicio	1.276.225,29	1.446.901,99
USUARIOS		
Nº de usuarios potenciales	40824	39267
Nº de usuarios activos	4495	4589
Tipo de usuarios ^b	4495	4589
(a) Alumnos de 1º Y 2º ciclo	1655	1922
(c) Alumnos de 3º ciclo	44	69
(d) Personal de administración y servicios	168	186
(e) Personal docente e investigador	287	244
(f) No universitarios	1674	1492
(g) Alumno intercambio	3	9
(h) Alumno visitante	3	7
(i) Becario investigación	35	42
(j) CAP	0	7
(k) Erasmus	67	43
(l) Familiar	529	545
(m) Proyecto fin de carrera	29	17
(n) Practicum	0	3
(ñ) Séneca	1	3
PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL SERVICIO		
Total de ingresos propios generados por el Servicio	598.231,77	662.258,09
Total de ingresos de aportación externa al Servicio ^c	1.322.889,51	1.560.025,78
(a) Donaciones	0	0
(b) Subvenciones	144.192,13	92.121,60
(c) Presupuesto de la Universidad	1.157.187,49	1.335.523,99
(d) Otros conceptos	21.509,89	132.380,19
TOTAL INGRESOS		
	1.921.121,28	2.222.283,87
PRESUPUESTO DE GASTO DEL SERVICIO		
Gasto en personal	1.276.225,29	1.446.901,99
Gasto corriente	533.001,46	426.662,92
Gasto de inversiones	81.643,35	44.705,77
Gasto de mantenimiento	29.787,44	39.503,39
Otros gastos	463,74	264.509,80
TOTAL GASTOS		
	1.921.121,28	2.222.283,87

TABLA 3. PERSONAS DEL SERVICIO		
		CURSOS ACADÉMICOS ^a
PERSONAL POR CATEGORIAS	2003/04	2004/05
Funcionarios A	0	0
Funcionarios B	1	1
Funcionarios C	5	5
Funcionarios D	1	1
Funcionarios E	0	0
Laborales I	4	5
Laborales II	1	3
Laborales III	5	6
Laborales IV	23	24
Laborales V	0	0
Becarios y Colaboradores Deportivos de Centros	29	29
Monitores de actividades	15	26
TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO AL SERVICIO		
	84	100
PERSONAL POR FUNCIONES		
Directivas	1	1
Técnicas	5	8
Técnicas/Auxiliares	28	40
Auxiliares	50	51
PERSONAL POR TIPO DE CONTRATO Y DEDICACIÓN		
Con contrato temporal	15	12
Nº de horas en contratos temporales		
Con contrato fijo	18	56
Con contrato a tiempo parcial	0	24
Becas de colaboración	29	29
Con dedicación en jornada partida (funcionarios)	3	3
PERSONAL POR ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO		
Inferior o igual a 5 años	73	89
Entre 6 y 10 años	6	6
Entre 11 y 15 años	4	4
Igual o superior a 16 años	1	1
PERSONAL POR EDAD		
Mayor de 50 años	5	5
Entre 30 y 50 años	36	42
Menor de 30 años	43	53

	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
NIVEL DE TITULACIÓN DEL PERSONAL	2003/04	2004/05
Licenciados	8	9
Diplomados	4	6
Formación Profesional	16	19
Bachiller / COU	9	8
Graduado Escolar	3	3
FORMACIÓN INTERNA DEL PERSONAL		
Nº total de cursos ofertados al personal del Servicio	32	42
Nº total de asistentes a cursos	52	61
Nº de cursos específicos ofertados al personal del Servicio	4	7
Nº de asistentes a cursos de formación específicos	4	9
Nº de cursos generales ofertados al personal del Servicio	22	35
Nº de asistentes a cursos de formación generales	37	11
Nº total de tipos de cursos diferentes impartidos	3	4
Nº total de horas de formación recibida	728	443
FORMACIÓN EXTERNA DEL PERSONAL		
Nº total de cursos a los que se ha asistido	7	2
Nº total de asistentes a cursos	7	2
Nº de tipos cursos diferentes a los que se ha asistido (1)		
Nº total de horas de formación recibida	190	316
SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO		(descripción y
año de implantación)		
x		
x-1		

TABLA 4. ALIANZAS Y RECURSOS

ALIANZAS (acuerdos de colaboración interna y externa, descripción y año de comienzo)	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2003/04	2004/05
Club Deportivo Universidad de Málaga (fomento del deporte federado en la comunidad universitaria)	0	1
Asociación los Girasoles de Ara (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	1
Asociación Malagueña de Esclerosis Múltiple (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	1
Asociación Autismo Málaga (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	1
Asociación Síndrome de Down (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	1
Instituto Psicopedagógico Dulce Nombre de María (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	0
Federación Provincial de Minusválidos Físicos de Málaga (fomento de la práctica de la actividad física para personas con necesidades educativas especiales)	1	1
Centro Santa Rosa de Lima (fomento de la práctica de la actividad física-recreativa en el medio acuático para alumnos de secundaria).	1	1
Asociación de Salud y Deportes Tao/Dao/Ananda (fomentar la enseñanza y perfeccionamiento del Tai-Chi entre los miembros de la comunidad universitaria).	1	1
Asociación Sadhana de Yoga Iyengar (fomentar la enseñanza y perfeccionamiento del yoga entre los miembros de la comunidad universitaria).	1	1
Club el Candado Asociación Deportes (fomentar la enseñanza y perfeccionamiento del golf entre los miembros de la comunidad universitaria).	1	1
Escuela de Vela del Puerto de Málaga (fomentar la enseñanza y perfeccionamiento de la vela entre los miembros de la comunidad universitaria).	1	1
Empresa Educare-Aventura (fomentar la práctica del senderismo y otras actividades en la naturaleza entre los miembros de la comunidad universitaria).	1	1
Club Baloncesto El Palo (fomento de la práctica del baloncesto en la comunidad universitaria)	1	0
Club Baloncesto Coín (medio de promoción del baloncesto en la comunidad universitaria)	1	0
Asociación Deportiva Pizarra (fomento de la práctica del voleibol entre los universitarios).	0	1
ESPACIOS		
Superficie útil total (m ²)	77982,39	77982,39
Superficie destinada al personal (m ²)	650,75	650,75
Superficie destinada al usuario (m ²)	70651,14	70651,14

Superficie de almacenamiento de materiales (m2)	687	687
INSTALACIONES (LAS QUE PROCEDAN)		
Despachos	12	14
Sala de reuniones	1	1
Sala de seminario	1	1
Pistas polideportivas exteriores	4	4
Pista Voleyplaya	0	1
Pista de Atletismo	0	1
Campo de Rugby (cesped natural)	0	1
Campo de Fútbol (cesped artificial)	0	1
Rocodromo	1	1
Sala de musculación	1	1
Pistas de squash	4	4
Gimnasio	1	1
Pista polideportiva cubierta	1	1
Enfermería	1	1
Almacenes	14	17
Vestuarios	22	24
Piscina cubierta	1	1
Sala de espalda	0	1
Cafetería	1	1
Sala de usos múltiples	1	1
Sala de Halterofilia	0	1
Botiquin	1	1
Laboratorio de pruebas funcionales	1	1
EQUIPAMIENTOS (MOBILIARIOS Y OTROS)		
Muebles	125	133
Mesas	80	80
Sillas	473	501
Fotocopiadoras	1	2
Líneas de teléfono	20	22
Retroproyector	1	1
Equipo megafonía	3	3
Pizarras	10	11
Separadores	25	25
Bancos	173	192
Taquillas	90	258
Máquinas musculación	27	27
Soporte para pesas	2	3
Soporte para barras	2	3
Soporte para discos	2	3
Mancuernas	33	49
Barras	6	9
Discos	71	105
Saltómetro	0	1
Bicicletas	2	6
Espalderas	12	12
Vallas	15	100
Anclajes salida de tacos	0	8
Discos de lanzamiento	0	8
Peso para lanzamiento	1	12
Jabalina	0	11

Martillo	0	12
Pistola de salida	0	3
Porterías de rugby	2	2
Jaula de lanzamiento	0	1
Soporte varilla de salto	0	2
Soporte varilla de pértiga	0	2
Belier	1	1
Obstáculos	0	5
Postes de voley playa	0	2
Postes de Tenis	4	4
Porterías de fútbol	2	2
Porterías de fútbol 7	0	4
Banderines	0	4
Tatami	164	164
Plinto	2	2
Potro	4	4
Minitramp	5	5
Mesas de tenis de mesa	9	9
Porterías de waterpolo	4	4
Recogecorcheras	2	2
Corcheras	20	20
Soporte para material	3	3
Balonerías	6	6
Canastas para piscina	2	2
Salvavidas	4	4
Marcadores	1	1
Reloj	5	5
Banderas señalización	3	3
Trampolines salida	8	8
Espalderas	8	8
Cortinas protección	6	10
Asientos	1817	1817
Cronos	2	2
Tubos de rescate	2	2
Percheros	48	48
Porterías de waterpolo mini	2	2
Radio CD	1	2
Canastas baloncesto	16	16
Porterías fútbol sala y balonmano	12	12
Postes voleibol	6	6
Postes de bádminton	8	8
Marcadores	2	2
Cortinas separadoras	2	2
Soporte postes voleibol	1	1
Camillas	6	6
Material RCP	11	11
Ultrasonidos	1	1
Electroterapia	1	1
Ecógrafo	0	1
Nevera/congelador	4	4
Báscula	2	2
Podoscopio	2	2

Tapiz rodante	1	1
Cicloergómetro	2	2
Analizador de gases	1	1
Pulsómetros	2	4
Equipo medición antropometría	1	2
Lámpara sanitaria	1	1
Otoscopio/oftalmoscopio	2	2
Esfigomanómetro	5	7
Esterilizadora horno Pasteur	1	1
Centrifugadora	2	2
RECURSOS INFORMÁTICOS Y AUDIOVISUALES		
Equipos informáticos completos	17	30
Televisores	2	3
Videos	3	3
Reproductor DVD	0	1
Retroproyectores	2	2
Fotocopiadoras	2	2
Equipos de música	1	3
INDICADORES		
Superficie destinada al personal / N° personas	13,84	12,51
Superficie destinada al usuario / N° usuarios		
N° de personal / N° de ordenadores	2,76	1,73
N° de usuarios / N° de audiovisuales	*	*
Tiempo de pago a proveedores	6 meses	1 mes

* En este Secretariado no es relevante este dato.

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: PROGRAMA DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

¿Existe un manual? SI ☒ NO ☐

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Abril	Estudio del nuevo programa	Director del Servicio	Titulado Superior de Deportes	Titulado Superior de Deportes	Proyecto, ficha de propuestas	Un mes	Reuniones de grupo de trabajo	Recogida de opinión
Mayo	Planificación	Director del Servicio	Titulado Superior de Deportes	Titulado Superior de Deportes	Elaboración del programa	Un mes	Reunión director y mandos intermedios	Resultado en la encuesta de satisfacción
Septiembre a Julio	Desarrollo del Programa	Director del Servicio	Monitores, entrenadores y profesores de escuelas dep.	Titulado de Grado Medio de Deportes	Impartición de clases teórico-prácticas	11 meses	Registro objetivo	Encuesta de satisfacción del usuario
Julio	Evaluación	Director del Servicio	Técnico Especialista en Deportes, Monitores, entrenadores y profesores de escuelas dep.	Titulado de Grado Medio de Deportes y Técnico Especialista en Deportes	Cuestionarios y evaluación continua y estadísticas de participación	1 mes	Memoria de actividades	Cuestionario de satisfacción

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTE

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☐

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Todo el año	Recogida de información	Director del Servicio	Titulado de Grado Medio de Deportes y Técnico Especialista en Deportes	Titulado de Grado Medio de Deportes	Otros programas, instituciones, servicios, Web, etc.	Variable	Reuniones grupo de trabajo	Recogida de opiniones
Junio	Planificación	Director del Servicio	Titulado Superior de Deportes y Titulado Superior Prensa	Titulado Superior Prensa y Titulado de Grado Medio de Deportes	Elaboración campaña promoción	Un mes	Reunión Director y técnicos Superiores	Aplicación de la matriz DAFO
Septiembre, Octubre, Febrero y Marzo	Programa de Difusión del Plan de Información	Titulado Superior Prensa	Técnico Especialista en Deportes y Becarios	Titulado Superior Prensa y Titulado de Grado Medio de Deportes	Folletos, carteles, web, nuevas tecnologías	Variable	Publicaciones, medios de comunicación, presencia en los centros	Encuestas de satisfacción y aumento de participación
Finalización curso	Evaluación	Director del Servicio	Titulado de Grado Medio de Deportes y Técnico Especialista en Deportes	Titulado de Grado Medio de Deportes	Seguimiento, aparición en medios, registro objetivo	Final curso	Diagnóstico de resultados e indicadores	Cuestionarios de satisfacción

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: COMPETICIONES UNIVERSITARIAS EXTERNAS.

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☒

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Octubre- Noviembre	Planificación	Director de Servicio	Titulado Superior Deporte.	Titulado Superior Deporte.	BOE, BOJA, Elaboración de reglamentos.	1 mes.	Reuniones miembros del Servicio.	Encuestas de satisfacción a los deportistas.
Diciembre- Enero	Programación	Director de Servicio	Técnico Grado Medio Deportes.	Técnico Grado Medio Deportes.	CEDU, GAU, Reuniones Grupo Andaluz.	Variable.	Reuniones miembros del Servicio.	Encuestas de satisfacción a los deportistas.
Febrero- Mayo	Desarrollo	Director de Servicio	Técnico Grado Medio, Técnico Especialista, Seleccionadores, Entrenadores, Administrativos, Médicos, Fisioterapeutas.	Técnico Grado Medio.	Convocatoria de Selecciones, Contratación Seleccionadores, Elaboración inscripciones, Viajes y alojamiento, Revisiones médicas.	5 meses.	Reuniones técnicas. Recogida de resultados obtenidos.	Encuestas de satisfacción a los deportistas.
Junio	Evaluación	Director de Servicio	Técnico Grado Medio, Técnico Especialista.	Técnico Grado Medio.	Recogida y análisis de resultados mediante memorias.	1 mes.	Logro de objetivos programados, posición en el ranking de Universidades.	Encuestas de satisfacción a los deportistas.

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: DEPORTE FEDERADO

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☒

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Mayo- Junio	Planificación	Presidente del Club y Director del Servicio.	Titulado Superior, Secretario del Club y Tesorero	Titulado Superior-Secretario del Club.	Reuniones del Club.	1mes	Recogida de información y reunión de Club.	Encuestas de satisfacción de los deportistas y técnicos.
Julio-Septiembre	Programación	Presidente del Club y Director del Servicio.	Técnico Grado Medio en Deportes y Entrenadores y Médicos.	Técnico Grado Medio en Deportes.	Inscripción de equipos, confirmación de calendarios, realización de licencias, reconocimientos médicos de deportistas.	2 meses	Recogida de información y reunión de Club.	Encuestas de satisfacción de los deportistas y técnicos.
Octubre- Mayo	Desarrollo de la Competición.	Presidente del Club y Director del Servicio.	Técnico Grado Medio en Deportes, Técnico Especialista, Entrenadores, Médicos, Delegados, fisioterapeutas.	Técnico Grado Medio en Deportes, Técnico Especialista y Entrenadores.	Elaboración cuadrantes de gasto semanal, viales, material.	8 meses	Diagnóstico de clasificaciones e indicadores. Seguimiento de la competición.	Encuestas de satisfacción de los deportistas y técnicos.
Junio	Evaluación.	Presidente del Club y Director del Servicio.	Técnico Grado Medio en Deportes, Técnico Especialista y Entrenadores.	Técnico Grado Medio en Deportes, Técnico Especialista y Entrenadores.	Informes y recogidas de resultados.	1 mes	Análisis de resultados, estadísticas de atención médica, informes de los entrenadores.	Encuestas de satisfacción de los deportistas y técnicos.

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: COMPETICIONES UNIVERSITARIAS INTERNAS

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☐

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Julio	Planificación.	Director del Servicio.	Técnico Grado Medio y Técnico Especialista de Deportes, Responsable Gestión Económica.	Titulado Superior de Deportes.	A través de manuales, estudios estadísticos años anteriores.	1 mes.	Reuniones técnicas.	Encuestas de satisfacción del deportista.
Septiembre	Programación.	Director del Servicio.	Técnico Grado Medio y Administrativos	Técnico Grado Medio.	Normativas de cada deporte, reglamentos federativos, etc.	1 mes.	Reuniones de los responsables de la competición.	Encuestas de satisfacción del deportista.
Octubre-Mayo	Desarrollo de las competiciones.	Director del Servicio.	Técnico Grado Medio y Técnico Especialista de Deportes.	Técnico Grado Medio y Técnico Especialista de Deportes.	Instalaciones deportivas y materiales, árbitros.	8 meses.	Registro de incidencias, indicadores.	Encuestas de satisfacción del deportista.
Junio	Evaluación.	Director del Servicio.	Técnico Grado Medio y Técnico Especialista de Deportes.	Técnico Grado Medio y Técnico Especialista de Deportes.	Estadísticas de participación.	1 mes.	Registros y encuestas.	Encuestas de satisfacción del deportista.

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: USO DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☐

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Junio-Julio	Planificación de los espacios.	Director del Servicio.	Titulado Superior de Deportes.	Director del Servicio.	Las distintas normativas.	2 meses.	Reunión del Servicio.	Hoja de Sugerencias.
Final de cada mes	Programación de los espacios.	Titulado Superior de Deportes.	Técnicos Especialistas de Deportes y Técnicos Auxiliares.	Titulado Superior de Deportes.	Programa de gestión integrada y nuevas tecnologías.	Variable.	Recogida de datos.	Encuestas de satisfacción del usuario.
Todo el año	Desarrollo de las distintas actividades.	Director del Servicio.	Técnicos Especialistas de Deportes y Técnicos Auxiliares.	Técnicos Especialistas de Deportes.	Nuevas tecnologías, programas domóticos.	Variable.	Número de incidencias.	Encuestas de satisfacción del usuario.
Inicio de cada mes.	Evaluación del uso.	Director del Servicio.	Técnicos Especialistas de Deportes.	Técnicos Especialistas de Deportes.	Recogida de datos.	Mensual.	Indicadores de ocupación.	Resultados encuestas de satisfacción del usuario.

Nombre del Servicio: SECRETARIADO DE DEPORTES
Nombre de la Unidad: SERVICIO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

TABLA 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO

Proceso: CONSERVACIÓN DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS.

¿Existe un manual? SI ☐ NO ☐

Cuando se ejecuta la etapa	Etapas de la ejecución o de la prestación	Quién decide	Quién ejecuta	Quién es responsable	Medio de ejecución	Tiempo de ejecución	Método de evaluación del desempeño	Método de evaluación de la satisfacción del usuario
Todo el año.	Observación.	Director del Servicio.	Técnico Especialista y Técnicos Auxiliares.	Director del Servicio.	Revisión.	Diaria.	Hoja de incidencias y revisiones.	Hoja de sugerencias y entrevistas.
Todo el año.	Intervención.	Director del Servicio.	Técnico Especialista de Mantenimiento, Técnicos Auxiliares de Mantenimiento e Instalaciones Deportivas.	Subdirector Servicio Mantenimiento.	Servicio conservación.	Variable.	Variable.	Cuestionarios de satisfacción del usuario.
Todo el año.	Evaluación.	Director del Servicio.	Técnico Especialista y Técnicos Auxiliares	Titulado Superior de Deportes.	Registro.	Mensual.	Indicadores de registro.	Resultados de los cuestionarios de satisfacción del usuario.

TABLA 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

INDICADORES	CURSOS ACADÉMICOS ^a	
	2003/04	2004/05
Nº de días de apertura (anual)	233	252
Nº de días de apertura (semanal)	6	7
Nº de clientes o usuarios	4495	4589
Nº de bajas voluntarias (si procede)	0	0
Nº de felicitaciones recibidas	19	22
Premios o distinciones conseguidas	1	3
Nº de entrevistas personales con clientes o usuarios	1250	1420
Nº de incidencias, quejas y reclamaciones	67	45
Tiempo de respuesta medio a las quejas y reclamaciones	15 días	15 días
Nº de rectificaciones realizadas / Nº quejas	5 / 34	7 / 44
Nº de sugerencias puestas en marcha / Total sugerencias	29 / 33	0 / 1

8.2. EFQM

Agentes Facilitadores^a

Nombre de la Universidad: UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	
Nombre del Servicio: DIRECCIÓN DE SECRETARIADO DE DEPORTES	
Fecha de creación: NOVIEMBRE DE 1986	

TABLA 1. CRITERIO: EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Acontecimientos y cambios importantes ^b	
Acontecimientos y cambios que describen la evolución reciente del Servicio	
Cuestiones de interés:	
* Cambios en la estructura del Servicio	
* Cambios en los equipos directivos de la institución o del Servicio	
* Cambios en los objetivos y responsabilidades	
* Cambios en los sistemas de gestión	
Subcriterio 2. Política y situación actual	
Política y situación actual	
Cuestiones de interés:	
* Estrategia del Servicio (objetivos, misión, visión, planes estratégicos)	4
* Política de atención al usuario	4
* Política de comunicación	3
* Respuesta ante las influencias del exterior	3
* Política de relaciones con otras unidades o centros	2

TABLA 2. CRITERIO: LIDERAZGO

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	
Actividades de gestión 1.1. Implicación de los líderes	
Cuestiones de interés:	
* Definir la misión y visión del Servicio y proponerla como guía para la mejora permanente	5
* Involucrarse personalmente en actividades de mejora y, en general, con la gestión de la calidad de su Unidad	4
* Potenciar los objetivos dirigidos hacia la satisfacción del cliente, según los propósitos de la unidad administrativa de la que forma parte	4
* Fomentar y generar actitudes y comportamientos entre el personal que ayuden a promover la mejora	2
* Proporcionar recursos y ayudas adecuadas para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Servicio	3
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	
Actividades de gestión 2.1. Recogida de propuestas, valoración y definición de mejoras	
Cuestiones de interés:	

* Comprobar que se crea e implanta un procedimiento que permita medir, revisar y aumentar los resultados clave	2
* Planificar actividades para recoger sugerencias entre el personal	4
* Definir prioridades de trabajo y defenderlas ante el propio personal y ante otras instancias responsables	3
* Comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas del personal, los usuarios y otros grupos de personas implicadas	2
* Impulsar la mejora continua partiendo de la autoevaluación	5
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Animar y permitir a las personas participar en acciones de mejora	5
* Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de individuos y equipos de todos los niveles del Servicio por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc.	2
* Incrementar la autonomía y responsabilidad del personal mediante la delegación, en reconocimiento a su esfuerzo	3
* Utilizar como recompensas, no sólo beneficios de corte económico, sino también sociales, culturales y laborales	2
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de comunicación	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Crear documentos informativos en los que se presenten y defiendan las estrategias del Servicio	3
* Solicitar a todo el personal que identifique a sus clientes y proveedores	4
* Conocer y mantener relaciones continuas con los clientes y proveedores, dar respuesta a sus necesidades y solucionar los defectos de la colaboración	4
* Informar a clientes y proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias	5

TABLA 3. CRITERIO: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros	3
* Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlos en la definición de la política y estrategia	4
* Comprender y anticipar los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando las actividades que desempeñen otras unidades o la competencia	2
* Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas	3
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conjugar, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los distintos grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio	4
* Equilibrar las presiones y requisitos a corto y largo plazo	3
* Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad	2
* Definir escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir	3
* Adaptar la organización del Servicio para introducir prácticas de gestión acordes con el modelo de excelencia	3
Actividades de gestión 2.2. Objetivos y criterios de calidad	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Definir el esquema de procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia	4
* Distribuir las responsabilidades de cada estrategia dentro de la Unidad	4
* Incorporar el plan de calidad dentro de la planificación anual del Servicio	2
* Fijar el plan de calidad en documentos e instrucciones prácticas de trabajo comprensibles para todos	4
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Revisar y actualizar la política y estrategia	3
* Evaluar la importancia, eficacia e impacto de la planificación	3
* Valorar la efectividad y utilidad de los canales de comunicación con los grupos de interés	3
* Comprobar la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la política y estrategia	3
* Valorar el grado de integración de los procesos de planificación, comunicación, evaluación, etc., en las rutinas del Servicio	3
Actividades de gestión 3.2. Difusión de los objetivos de mejora al personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Establecer prioridades, acordar y comunicar planes, metas y objetivos	3
* Comunicar en cascada la política y estrategia, según sea apropiado	2
Actividades de gestión 3.3. Participación del personal en los objetivos de mejora	

<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implicar al personal en la elaboración de planes de acción	4
* Analizar junto al personal los problemas que surgen al poner en práctica los planes generales del Servicio y específicos de cada puesto	3
* Valorar el nivel de sensibilización del personal con respecto a la política y estrategia	2
* Adecuar la formación a los programas de actuación	1
Subcriterio 4. Recursos disponibles	
<i>Actividades de gestión 4.1. Procedimiento para garantizar que todo el personal dispone de medios para lograr la mejora</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Adaptar la estructura del Servicio para poner en práctica con éxito la planificación y la estrategia	4
* Conocer las necesidades de recursos que tiene el personal	4
* Definir criterios y prioridades que racionalicen los recursos en función de los planes de mejora	3
* Asignar los recursos disponibles según las necesidades de los planes previstos	3
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	
<i>Actividades de gestión 5.1. Procedimiento para asegurar la coordinación</i>	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Desarrollar la política y estrategia en conexión lógica con la misión, visión y valores globales del centro	4
* Mantener una relación fluida con los órganos de gobierno universitarios y con los demás Servicios de la institución	4
* Crear grupos de trabajo interdepartamentales para coordinar los objetivos y acciones de mejora	3

TABLA 4. CRITERIO: PERSONAS

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implicar al personal y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de Recursos Humanos	2
* Alinear los planes de Recursos Humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave	2
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento y criterios de selección del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Garantizar la honestidad e imparcialidad en todo lo relacionado con el acceso al puesto de trabajo, incluida la igualdad de oportunidades	4
Actividades de gestión 1.2. Procedimiento y criterios de formación del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del trabajo	2
* Crear planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar el ajuste del personal a las capacidades actuales y futuras de la organización	2
* Facilitar la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos del trabajo	2
* Averiguar y tener en cuenta la opinión del personal sobre sus necesidades formativas	3
Actividades de gestión 1.3. Procedimiento y criterios de desarrollo del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Apoyar la actualización profesional potenciando los perfiles laborales existentes	2
* Favorecer el enriquecimiento continuo de los puestos, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo	4
* Fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las actitudes personales necesarias para la creación de un ambiente laboral cooperativo	3
* Analizar las necesidades de desarrollo del personal en colaboración con los interesados	3
Actividades de gestión 1.4. Procedimiento y criterios de evaluación del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Relacionar los resultados de la evaluación con la participación en planes de formación, desarrollo o promoción	1
* Consensuar con el personal los criterios para la evaluación del desempeño y el rendimiento	1
* Coordinar la evaluación del personal con los criterios de evaluación del rendimiento de procesos	1
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Efectuar la asignación de responsabilidades de acuerdo con los objetivos previstos	2
* Facultar a las personas para emprender acciones con autonomía	1
* Delegar en las personas la competencia para modificar cuestiones no sustanciales de los procesos cuando se detecten defectos de funcionamiento	4
* Llegar a acuerdos pactados de responsabilidad, según grado de autonomía	2
Actividades de gestión 2.2. Nivel de autonomía y responsabilidad del personal	
<i>Cuestiones de interés:</i>	

* Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	4
* Dar reconocimiento a los empleados, manteniendo su nivel de implicación y asunción de responsabilidades	1
* Favorecer la participación del personal en las decisiones sobre el funcionamiento del Servicio	2
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	
Actividades de gestión 3.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Definir e implantar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de coordinación entre el personal y el equipo directivo	2
* Aprovechar los canales verticales y horizontales (en ambos sentidos) existentes en el Servicio	2
* Establecer dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten la mayor claridad y rapidez de la información	4

TABLA 5. CRITERIO: ALIANZAS Y RECURSOS

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	
Actividades de gestión 1.1. Recogida de información	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de una política de recursos coordinada con los objetivos de mejora	4
* Preparar la información de acuerdo con las necesidades y demandas del personal y de los usuarios, y facilitar el acceso a los registros y archivos	4
* Garantizar la validez, integridad y seguridad de la información	3
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	
Actividades de gestión 1.2. Desarrollo de alianzas	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar las oportunidades del Servicio para crear alianzas con otros Servicios, Universidades, proveedores y otras organizaciones próximas.	3
* Establecer alianzas en línea con la política y estrategia del Servicio	4
* Implantar alianzas que mejoren la cadena proveedor-servicio-cliente	3
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	
Actividades de gestión 3.1. Criterios y procedimientos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Fijar criterios de equidad y de necesidades de los puestos en la asignación de los recursos	3
* Adecuar los medios materiales disponibles (tecnologías, equipos, instalaciones, etc.) a las actividades que se realizan y a las necesidades del personal y de los usuarios	4
* Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para incrementar el rendimiento total de su ciclo de vida, disminuyendo y reciclando residuos, optimizando el consumo de los suministros, y otras acciones por el estilo	2
* Propiciar un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y conocimiento	3
* Definir criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático	3
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	
Actividades de gestión 4.1. Identificación/implantación de nuevas tecnologías y difusión de información	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Localizar y valorar las tecnologías alternativas emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad	2
* Gestionar la cartera tecnológica	2
* Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno	3
* Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten	4
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	
Actividades de gestión 5.1 Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Crear sistemas de almacenamiento y acceso a la información relacionada con la mejora del Servicio	3
* Recoger sistemáticamente información de otras unidades y universidades para disponer de conocimientos punteros	3
* Mejorar la comunicación para difundir la información relevante para el éxito de la política y estrategia	4

TABLA 6. CRITERIO: PROCESOS

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	
Actividades de gestión 1.1. Mapa de procesos: elaboración	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Establecer el sistema de gestión de procesos (procedimiento integral para identificar, definir, poner en práctica, revisar y evaluar cada proceso)	4
* Resolver las interfases internas de la organización y las relacionadas con los grupos externos (proveedores, usuarios, colegas), gestionando de manera efectiva los procesos de principio a fin	3
* Promover la participación e implicación del personal, los proveedores y los clientes internos y externos en la identificación y definición de los procesos clave	4
Actividades de gestión 1.2. Mapa de procesos: contenidos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Diseñar todos los procesos, principalmente aquéllos que son centrales y permiten poner en práctica con éxito la política y estrategia	5
* Establecer las funciones de todo el personal	4
* Considerar en la descripción de cada proceso, por ejemplo, las fases y responsables de ejecución, responsables del seguimiento, medios de ejecución, tiempo estimado, conexiones con otros procesos, y así sucesivamente	5
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	
Actividades de gestión 2.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implantar sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos	4
* Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	4
* Analizar sistemáticamente la información que se obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración del servicio prestado y las demandas de corrección	4
* Evaluar la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en el pasado, y con los de otras unidades o servicios similares	4
* Determinar el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos previstos	4
Actividades de gestión 2.2. Control y mejora de los procesos de soporte	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Implantar sistemas de medición, establecer objetivos parciales y finales de rendimiento, y prever mecanismos para corregir los fallos de los procesos	4
* Aprovechar los resultados del rendimiento operativo, además de la información procedente de las actividades de aprendizaje, estableciendo prioridades y objetivos de mejora, así como métodos más apropiados de funcionamiento de las operaciones	4
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	
Actividades de gestión 3.1. Análisis de necesidades de los usuarios	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Dar seguimiento al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos	3
* Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones	4
Actividades de gestión 3.2. Traducción en especificaciones de servicios	

<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes	3
* Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de partners	3
* Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas	4
Actividades de gestión 3.3. Innovación en los procesos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Fijar los métodos idóneos para llevar a efecto modificaciones en los procesos y servicios	5
* Informar de los cambios introducidos a todos los grupos interesados	3
* Asegurarse de que el personal recibe la formación adecuada para aplicar procesos nuevos o modificados	3
Actividades de gestión 3.4. Incorporación de nuevas filosofías	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Potenciar la creatividad y la innovación, desarrollando productos y servicios competitivos	3
* Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de atención al cliente	3
* Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras (continuas o drásticas)	3
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	
Actividades de gestión 4.1. Procedimientos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Aplicar sistemas de evaluación de la calidad	3
* Definir criterios para valorar los sistemas de gestión	4
* Determinar la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión	4
Actividades de gestión 4.2. Mejora de los sistemas de gestión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Descubrir y aplicar nuevos sistemas de gestión	3
* Establecer pruebas piloto y controlar la implementación de modificaciones en los sistemas de gestión	4
* Informar de los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos interesados	4
* Asegurarse de que el personal comprende y acepta los cambios para operar procesos nuevos o modificados	3

Resultados

TABLA 7. CRITERIO: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio	4
* Utilizar los indicadores de rendimiento del Servicio para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios	3
* Obtener mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los usuarios	3
* Establecer los grupos de usuarios	5
Actividades de gestión 1.2. Resultados	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Satisfacción con la fiabilidad o confianza que ofrece el Servicio	4
* Satisfacción con la capacidad de respuesta, rapidez o disposición del personal para ayudar a resolver problemas	4
* Satisfacción con la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad en el trato con el cliente	5
* Facilidad con que se accede a los servicios (satisfacción con los horarios, medios de comunicación, accesibilidad de los empleados)	3
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros	3
* Establecer contactos con los responsables de otros Servicios	3
Actividades de gestión 1.4. Procedimiento de recogida de quejas y sugerencias	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Conocer la percepción que el cliente tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio	4
* Utilizar los indicadores de rendimiento del Servicio para obtener información indirecta sobre la satisfacción de los usuarios	3
* Obtener mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los usuarios	3
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 2.1. Difusión y uso	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Realizar acciones que impliquen a los clientes o usuarios	4
* Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas a los clientes o usuarios	4
* Responder a las quejas y sugerencias	4
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 3.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones y procedimientos	2
* Señalar si los indicadores se adecúan a los objetivos planificados	3

TABLA 8. CRITERIO: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	
Actividades de gestión 1.1. Procedimiento	
Cuestiones de interés:	
* Establecer indicadores que determinen la motivación e implicación del personal	4
* Recoger mediciones complementarias	4
Actividades de gestión 1.2. Resultados	
Cuestiones de interés:	
* Satisfacción con las tareas desempeñadas, incluyendo su interés intrínseco, la variedad, dificultad y cantidad, la creatividad y autonomía asociada al puesto, las oportunidades de aprendizaje o las posibilidades de participación en la mejora, entre otro	4
* Satisfacción con los beneficios o recompensas inherentes al puesto, abarcando aspectos variados como el salario, la promoción, el reconocimiento o beneficios del tipo pensiones, vacaciones, seguros médicos, etc.	2
* Satisfacción con los supervisores, estimando los estilos de supervisión, la competencia y habilidades técnicas, comunicación o relaciones humanas	2
* Satisfacción con los compañeros de trabajo en términos de competitividad, apoyo social, relaciones humanas o comunicación	4
Actividades de gestión 1.3. Datos comparativos	
Cuestiones de interés:	
* Conocer los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros	1
* Establecer contactos con los responsables de otros Servicios	2
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 2.1. Difusión y uso	
Cuestiones de interés:	
* Implantar acciones basadas en las encuestas realizadas al personal	3
* Responder a las sugerencias	4
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 3.1. Sistemas de revisión	
Cuestiones de interés:	
* Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones	4
* Estudiar si los indicadores se adecúan a los objetivos planificados	4

TABLA 9. CRITERIO: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	
Actividades de gestión 1.1. Conocimiento de la percepción social	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad	3
* Evaluar las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno	3
* Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información	3
Subcriterio 2. Actividades de impacto	
Actividades de gestión 2.1. Actividades de acercamiento	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Desarrollar actividades como parte responsable de la sociedad (difusión de información relevante para la misma, aportación de ayudas a grupos sociales afectados, relación con las autoridades relevantes)	4
* Implicarse activamente en la comunidad donde el Servicio realiza su función (impacto en la educación, formación y nivel cultural, fomento del voluntariado, firma de convenios con otras instituciones y empresas)	4
* Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad	4
* Participar mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura	3
Subcriterio 3. Análisis del impacto	
Actividades de gestión 3.1. Resultados de las actividades de acercamiento a la comunidad	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Accesibilidad a la información sobre las actividades y programas del Servicio, cobertura en prensa, edición de folletos informativos, creación de páginas Web, etc.	4
* Felicitaciones, premios recibidos, certificaciones, etc.	4
* Relación con autoridades relevantes	4
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar los mecanismos existentes de revisión y mejora de las mediciones de impacto	3
* Señalar si los indicadores de impacto se adecúan a los objetivos planificados	2
* Introducir modificaciones derivadas de la información recibida sobre los resultados sociales	3

TABLA 10. CRITERIO: RESULTADOS CLAVE

	NIVEL DE CALIDAD
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	
Actividades de gestión 1.1. Medida y valoración de los resultados de los procesos clave	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)	3
* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)	2
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	
Actividades de gestión 2.1. Medida y valoración de los resultados de los procesos de soporte	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Resultados no económicos (eficacia estratégica, eficacia normativa, duración de los diversos ciclos)	3
* Indicadores sobre procesos (economía y finanzas, edificios, equipos y materiales, tecnología, información y recursos externos)	2
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	
Actividades de gestión 3.1. Difusión y uso	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Poner los resultados en conocimiento de los responsables de gobierno	4
* Difundirlos entre el personal, los proveedores y los responsables de los procesos de soporte	4
* Revisar los procesos clave a partir de los resultados obtenidos	3
* Emplearlos para defender la petición de nuevos recursos (humanos, personales, tecnológicos, etc.) ante los responsables competentes	2
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	
Actividades de gestión 4.1. Sistemas de revisión	
<i>Cuestiones de interés:</i>	
* Analizar críticamente los mecanismos existentes para revisar y mejorar las mediciones sobre los resultados	3
* Estudiar si los indicadores se adecúan a los objetivos planificados	3

8.3. Tabla de madurez del servicio

TABLA 14. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD					
Orientación hacia los resultados	Se han identificado los grupos de interés relevantes	Se conocen sus necesidades de forma anecdótica	Sus necesidades se evalúan de manera estructurada	Los resultados del Servicio se dirigen a cubrir algunas de las múltiples necesidades de estos grupos	Existen mecanismos para equilibrar sus necesidades y expectativas
Las decisiones de gestión se orientan a lograr resultados en los usuarios, las personas, la sociedad y la eficacia de los procesos del Servicio	1	2	3	4	5
Orientación hacia el cliente	Se evalúa la satisfacción de los clientes	Los datos sobre satisfacción se utilizan para introducir modificaciones y mejoras	Los objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades de los clientes	Se evalúa la eficacia de los objetivos estratégicos para aumentar la satisfacción de los usuarios	Se entienden los mecanismos que impulsan las necesidades de los clientes y se actúa sobre ellos
Las decisiones de gestión se orientan a lograr mayores niveles de satisfacción de los usuarios del Servicio	1	2	3	4	5
Liderazgo y coherencia en los objetivos	Se han definido la visión y la misión del Servicio	Los procesos de trabajo recogen las directrices de la visión y misión	Política, personas y procesos son coherentes y existe un "modelo de liderazgo"	Los líderes tienen influencia en la creación de una cultura de calidad	En todos los niveles del Servicio se comparten valores y modelos éticos
Los líderes promueven la gestión de la calidad, la participación y la coherencia en los objetivos de calidad	1	2	3	4	5
Gestión por procesos y hechos	Se han definido los procesos para alcanzar los resultados deseados	Existen procedimientos para evaluar el rendimiento y otras cuestiones de interés	Se utilizan datos e información comparativa para establecer objetivos ambiciosos	Se obtienen conclusiones prácticas para la mejora a partir de los datos evaluativos	Se entiende y utiliza la capacidad de los procesos para mejorar el rendimiento
Las decisiones de gestión están basadas en procesos bien definidos, así como en datos y hechos objetivos recogidos mediante procedimientos sistemáticos de medición y evaluación	1	2	3	4	5
Desarrollo e implicación de las personas	Las personas aceptan la responsabilidad para resolver problemas	Participan activamente en las decisiones de gestión	Son innovadoras y creativas para impulsar los objetivos del Servicio	Toman decisiones de forma autónoma dentro de su esfera de responsabilidades	Tienen facultad para actuar y compartir conocimientos y experiencias
El personal está implicado y participa activamente en las decisiones de gestión del Servicio	1	2	3	4	5
Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Se identifican y se actúa sobre las oportunidades de mejora	La participación y la evaluación generan oportunidades de aprendizaje	La mejora continua es un objetivo aceptado por todos	Se ponen en práctica las innovaciones y cambios que sugieren las personas	Se extienden e integran las innovaciones y mejoras que tienen éxito
Los procesos de trabajo y las acciones de mejora permiten el aprendizaje, la innovación y la mejora continua	1	2	3	4	5
Desarrollo de alianzas	Existe un proceso de selección y gestión de proveedores	Se establecen relaciones de cooperación para mejorar la calidad de los procesos	Se reconocen las mejoras y logros de los proveedores y se han identificado los <i>partners</i> clave	Se establecen alianzas estratégicas para mejorar la calidad de las entidades firmantes	El Servicio y sus <i>partners</i> desarrollan en común los planes y políticas a partir de conocimientos compartidos
Se establecen relaciones estratégicas con otros servicios, universidades, proveedores, y otros grupos relacionados con el Servicio	1	2	3	4	5

Responsabilidad social	Se comprenden y se cumplen los requisitos legales y normativos	Se conocen las demandas sociales y se les da respuesta	Existe una implicación activa en la sociedad	El Servicio aporta a la sociedad más de lo que recibe de ella	Las expectativas de la sociedad se miden y se actúa sobre ellas
El Servicio gestiona sus recursos con eficiencia y aportando un valor añadido a todo tipo de clientes o usuarios	1	2	3	4	5

TABLA 15. IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Diagnóstico (Evaluación de contexto)	Los resultados del Servicio se desconocen o se basan en datos anecdóticos	Se crean y refinan procedimientos para conocer y valorar los resultados del Servicio	Los resultados se conocen y se analizan siguiendo procedimientos estructurados	Los resultados se utilizan para mejorar la política y estrategia	Los resultados son la base para definir la política y estrategia
Se conocen los resultados del Servicio (rendimiento, satisfacción de usuarios, personal, etc.) como paso previo a la planificación de la política y estrategia	1	2	3	4	5
Planificación (Evaluación de entrada)	No existe una política y estrategia bien definida o es imprecisa	La política y los procesos de trabajo están escasamente coordinados	La política y estrategia se concreta en procesos bien definidos	La mayoría de los procesos están bien implantados y se ajustan a la planificación	La estrategia se concreta en procesos bien definidos centrados en las necesidades de los grupos de interés
La planificación se concreta en procesos definidos con claridad y orientados a satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios	1	2	3	4	5
Implementación (Evaluación de proceso)	Los procesos implantados no se ajustan a la planificación	Los procesos se han desplegado de forma poco sistemática	Sólo algunos de los procesos implantados se ajustan a la planificación	La mayoría de los procesos están bien implantados y se ajustan a la planificación	Los procesos están implantados sistemáticamente y se ajustan a la planificación
Los procesos se han desplegado en la práctica de forma sistemática ajustándose a lo previsto en la planificación	1	2	3	4	5
Evaluación (Evaluación de proceso y evaluación de resultados)	La efectividad de los procesos no se evalúa	La efectividad de los procesos se evalúa de forma irregular	Se evalúa regularmente pero no da lugar a aprendizajes	Se evalúa regularmente y revierte en aprendizajes	Se evalúa regularmente y revierte en aprendizajes y mejoras de los procesos
La ejecución y los resultados de cada proceso se evalúan regularmente y revierten en acciones de aprendizaje y mejora continua	1	2	3	4	5

8.4 Evaluación de los criterios

TABLA 11. AGENTES FACILITADORES^a

	COMPRENSIÓN ^b	RELEVANCIA ^c	ESFUERZO ^d
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO	5,00	4,00	4,00
Subcriterio 2. Política y situación actual	5	4	4
CRITERIO 1. LIDERAZGO	5,00	4,25	4,00
Subcriterio 1. Definición de la estrategia del Servicio	5	5	4
Subcriterio 2. Actividades de mejora de la calidad	5	4	4
Subcriterio 3. Reconocimiento de los esfuerzos del personal para la mejora	5	4	4
Subcriterio 4. Comunicación con diversos grupos de interés	5	4	4
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	4,40	5,00	3,60
Subcriterio 1. Recogida de información relevante	5	5	3
Subcriterio 2. Planificación de objetivos de mejora	4	5	4
Subcriterio 3. Aseguramiento o garantía del logro de los objetivos de calidad	4	5	4
Subcriterio 4. Recursos disponibles	4	5	4
Subcriterio 5. Coordinación entre el Servicio y la estrategia general de la Universidad	5	5	3
CRITERIO 3. PERSONAS	5,00	4,67	3,33
Subcriterio 1. Planificación de la gestión del personal	5	5	2
Subcriterio 2. Implicación y asignación de responsabilidades	5	4	4
Subcriterio 3. Comunicación entre el equipo directivo y el personal	5	5	4
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	4,80	4,20	2,20
Subcriterio 1. Información disponible para la toma de decisiones	5	4	3
Subcriterio 2. Alianzas estratégicas	5	5	2
Subcriterio 3. Asignación, control y optimización de recursos	5	4	3
Subcriterio 4. Nuevas tecnologías	5	4	1
Subcriterio 5. Gestión del conocimiento	4	4	2
CRITERIO 5. PROCESOS	4,25	5,00	4,25
Subcriterio 1. Identificación de procesos clave	5	5	4
Subcriterio 2. Seguimiento y control de los procesos	4	5	4
Subcriterio 3. Desarrollo de nuevos servicios	4	5	5
Subcriterio 4. Auditorías y evaluación de los sistemas de gestión	4	5	4

TABLA 12. RESULTADOS^a

	COMPRENSIÓN ^b	RELEVANCIA ^c	ESFUERZO ^d
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	4,67	4,33	3,00
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción	5	5	3
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	5	4	2
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	4	4	4
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	5,00	4,33	4,00
Subcriterio 1. Mediciones sistemáticas de la satisfacción del personal	5	5	4
Subcriterio 2. Difusión y uso de los resultados	5	3	4
Subcriterio 3. Revisión y mejora de los procedimientos	5	5	4
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	4,75	4,50	3,00
Subcriterio 1. Análisis de la demanda social	5	5	3
Subcriterio 2. Actividades de impacto	5	4	3
Subcriterio 3. Análisis del impacto	5	4	3
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	4	5	3
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	4,25	5,00	3,50
Subcriterio 1. Resultados de los principales servicios prestados	5	5	4
Subcriterio 2. Resultados de los procesos de soporte	4	5	4
Subcriterio 3. Difusión y uso de los resultados	4	5	3
Subcriterio 4. Revisión y mejora de los procedimientos	4	5	3

TABLA 13. RESUMEN CRITERIOS DE CALIDAD

	NIVEL TOTAL DE COMPREENSIÓN (media) ^a	NIVEL TOTAL DE RELEVANCIA (media) ^b	NIVEL TOTAL DE ESFUERZO (media) ^c
AGENTES FACILITADORES			
CRITERIO 0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO	5,00	4,00	4,00
CRITERIO 1. LIDERAZGO	5,00	4,25	4,00
CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	4,40	5,00	3,60
CRITERIO 3. PERSONAS	5,00	4,67	3,33
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS	4,80	4,20	2,20
CRITERIO 5. PROCESOS	4,25	5,00	4,25
RESULTADOS			
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	4,67	4,33	3,00
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	5,00	4,33	4,00
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	4,75	4,50	3,00
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE	4,25	5,00	3,50

9. Fuentes documentales utilizadas

APARTADO CON EL QUE SE RELACIONA	FUENTE / EVIDENCIA	Utilización (Sí/No)
CRITERIO 0. Evolución y Contexto actual del Servicio		
	- Cuadro de variables del entorno socioeconómico	NO
	- Datos estadísticos del Servicio	SI
	- Plantilla y organigrama del servicio en su evolución	SI
	- Encuestas de satisfacción interna y externa	SI
	- Normativa y reglamentos específicos del Servicio	SI
	- Normativa general de la Universidad	SI
	- Plan Estratégico de la Universidad	SI
	- Plan de Mejora del Servicio	SI
	- Planificación del Servicio	SI
	- Evolución de las variables cuantitativas del Servicio en relación con el conjunto de variables de la Universidad	NO
	- Tablas 1 y 2 de la Administración, según Guía de Autoevaluación	SI
CRITERIO 1. Liderazgo		
	- Reglamentos, Estatutos ...	SI
	- Documentos de objetivos anuales o plurianuales	SI (PLAN DE MEJORA)
	- Ejemplos de comunicaciones, equipos de trabajo	SI
	- Planes estratégicos del Servicio y de la Universidad	SI
	- Planes operativos	SI (ANEXO PLAN DE MEJORA)
	- Cursos de formación en gestión de calidad	SI
	- Organigrama del Servicio	SI
	- Ejemplos de felicitaciones	SI
	- Resultados de encuesta de personal	SI
	- Plan de evaluación de rendimiento personal	NO
CRITERIO 2. Política y Estrategia		
	- Legislación que afecte al Servicio	SI
	- Modelos y resultados encuestas del personal	SI
	- Plan de comunicación del Servicio	NO
	- Documentos, informes, actas de comisiones del Servicio ...	SI
CRITERIO 3. Personas		
	- Planes de formación y desarrollo del personal	SI
	- Documentación relacionada con los procesos de selección	SI
	- Documentación sobre la evaluación del personal	NO
	- Organigrama y diseño de perfiles profesionales	SI
	- Planes de seguridad y salud laboral	NO
	- Manuales de funciones del personal del Servicio	SI
	- Tablas 2 y 3 de Administración	SI

CRITERIO 4. Alianzas y Recursos	- Documentación sobre las alianzas establecidas por el Servicio	SI
	- Inventarios	SI
	- Documento de Propiedad Intelectual de la Universidad	NO
	- Documento de ética institucional	SI
	- Informe de gestión presupuestaria	SI
	- Plan de marketing	NO
	- Página web	SI
	- Manual de procedimientos	SI
	- Modelos de encuestas	SI
	- Tablas 1,2 y 4 de Administración	SI
CRITERIO 5. Procesos	- Entrevistas y encuestas de satisfacción	SI
	- Mapa de procesos	SI
	- Manual de procedimientos	SI
	- Planes de formación y actualización del personal	SI
	- Documentos de apoyo para los procesos (manuales, formularios, etc.)	SI
	- Planes de seguimiento de los procesos	NO
	- Informes de evaluación y/o de auditorias externas	NO
	- Planes de mejora en ejecución	SI
	- Tabla 5 de Administración	SI
	- Modelos y resultados de encuestas	SI
	- Indicadores de procesos	SI
	- Datos estadísticos y ratios	SI
	- Reglamento del Servicio	NO
CRITERIO 6. Resultados en los Clientes	- Tablas de indicadores	SI
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	SI
	- Tabla 6 de la Administración	SI
	- Modelo y resultados de encuestas	SI
CRITERIO 7. Resultados en las Personas	- Manuales de funciones del personal del Servicio	SI
	- Tablas de indicadores	SI
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción	SI
	- Modelo y resultados de encuestas	SI
CRITERIO 8. Resultados en la Sociedad	- Tablas de indicadores	NO
	- Resultados de encuestas y entrevistas y otros procedimientos de medida de la percepción social	SI
	- Modelo y resultados de encuestas y entrevistas	SI
CRITERIO 9. Resultados Clave	- Dossier de datos estadísticos del Servicio	SI
	- Resultados de auditorias, revisiones o evaluaciones	NO
	- Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	SI