



**PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES-
PLAN DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES
Convocatoria 2005**

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

DIRECCIÓN DE SECRETARIADO DE DEPORTES



**UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA**

Málaga, Enero de 2007

Índice

1. Introducción	
1.1. Identificación del Servicio evaluado y de la convocatoria de evaluación	4
2. El proceso de evaluación	
2.1. La fase interna: Composición y nombramiento del CAS y plan de trabajo	7
2.2. La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo	9
3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo	11
4. Resultados de la evaluación de los criterios	
4.1. Criterio 0: Evolución y Contexto Actual del servicio	13
4.2. Liderazgo	14
4.3. Política y estrategia	15
4.4. Personas	17
4.5. Alianzas y recursos	19
4.6. Procesos	21
4.6. Resultados en los clientes	31
4.7. Resultados en las personas	32
4.8. Resultados en la sociedad	33
4.9. Resultados clave	34
5. Síntesis de la evaluación externa: fortalezas y debilidades	36
6. Plan de Mejora	40
7. Valoración del proceso de evaluación	48
8. Anexo 1: Documentación utilizada en la evaluación.	50

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

2.2 La fase externa: Composición y nombramiento del CEE y plan de trabajo

Los componentes del Comité de Expertos Externo son:

Presidente/Coordinador: José Luís González Fernández

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

Vocal Profesional: José Ángel Otero Lamas

Dirección General para el Deporte Xunta de Galicia.

Vocal Académico, experta EFQM: Olivia del Rocío Guevara Lavado

Dirección de Empresas y Unidad Técnica de Calidad de la Universidad Pablo de Olavide

Según manifiestan en su informe, “la composición del Comité Externo parece acertada y sobre todo equilibrada, lo cual se ha notado en la realización del trabajo de campo y sobre todo a la hora de poner en común las opiniones y redactar este informe final. En la elaboración del trabajo se ha pretendido contrastar las opiniones con las evidencias detectadas y debatir dentro del Comité de Expertos Externo los diferentes aspectos analizados, facilitando la labor experiencias comunes anteriores”.

Programa de la visita, asistencia a las Audiencias e Incidencias

	HORARIO	ACTIVIDAD
18 de octubre	19.00-21.00 21.00	Reunión Interna del CEE (Preparación de la Visita) Recepción Institucional
19 de octubre	08.00-09.00 09.00-10.00 10.00-11.00 11.00-11.30 11.30-12.30 12.30-13.00 13.00-13.30 13.30-14.00 14.00-16.30 16.30-17.30 17.30-18.00 18.00-18.30 18.30-19.00 19.00-20.00	Reunión preparatoria del CEE Encuentro con el CA Reunión con el Equipo Directivo del Servicio Café Reunión con el Personal del Servicio Reunión con Jefes del Servicio y otras Unidades Reunión con el Personal de Administración y Servicios (PAS) Reunión con el Personal Docente e Investigador (PDI) Comida Reunión con el Equipo Rectoral-Unidad de Calidad Reunión con Graduados Reunión con Representantes Sociales Café Reunión Interna del CEE
20 de octubre	09.00-10.30 10.30-11.30 11.30-12.00 12.00-12.30 12.30-13.30	Visita a las Instalaciones Reunión con Alumnos Audiencia Pública Reunión Interna del CEE Informe Preliminar Oral

Durante la visita no hubo incidencias negativas, en todo caso manifiestan la presencia numerosa, variada y muy activa, de personas que acudieron a las entrevistas estando informadas del proceso y teniendo claras las ideas que debían exponer.

Destacan el magnífico trato y la excelente atención recibida durante su visita por la Universidad de Málaga y en especial por el personal del Secretariado de Deportes de Deportes, facilitando toda cuanta información se solicitaba así como infraestructura y medios informáticos.

3. Valoración de contraste entre los procesos de evaluación interno y externo

Criterio 1: Liderazgo

Tanto en el Informe de Evaluación Externo, como en el Interno, existen coincidencias en la valoración sobre la existencia de un Plan de Mejora en el Servicio de Actividades, la puesta en marcha de la Carta de Servicios y la definición de la Misión y Visión del Secretariado de Deportes. Otra de las semejanzas encontradas sería la falta de coordinación entre las direcciones de los dos servicios que implican una falta de criterio definido en la toma de decisiones.

Se dan discrepancias, con matices, en cuanto a la valoración de los miembros del equipo directivo, en su nivel de implicación.

Criterio 2: Política y Estrategia

Coincidencia en la necesidad de elaborar un reglamento de funcionamiento interno que pueda evitar el desarrollo de procesos paralelos de planificación que puedan ser divergentes, dada la existencia de dos Servicios. Coincidencia también en la adecuada oferta del programa de actividades y la coordinación entre el Secretariado y la Estrategia General de la Universidad.

Criterio 3: Personas

En ambos informes se valoran de forma similar la buena predisposición de los recursos humanos, así como su alto grado de implicación, iniciativa y cualificación. Otra coincidencia es la falta de un plan de formación específico, así como los criterios objetivos para la evaluación del personal. Otro aspecto a destacar entre ambos informes es la necesidad de unificar e integrar los recursos humanos destinados a los dos servicios en una única unidad de gestión.

Criterio 4: Alianzas y recursos

Hay que destacar la coincidencia que se da a la valoración positiva de la política de alianzas estratégicas realizadas por el Secretariado de Deportes. El CEE destaca como excelente la recogida de información relevante para la toma de decisiones. Es importante destacar la coincidencia del alto grado de rendimiento en la gestión económica de los recursos.

Criterio 5: Procesos

En este criterio, coinciden ambos informes en el enorme esfuerzo a la hora de lograr identificar los procesos clave y del buen seguimiento y control de los procesos de soporte, a pesar de la falta de aplicación y despliegue de los procesos clave y los complementarios del nuevo Mapa de Procesos. Coincidencia también de la falta de aplicación de algunos indicadores de eficiencia y eficacia establecidos en la nueva Carta de Servicios, debido a la reciente puesta en funcionamiento de la misma.

Criterio 6: Resultados en los clientes

Existe una clara similitud en cuanto al alto nivel de apreciación de los usuarios sobre los servicios ofertados y un reconocimiento de los mismos, así como un claro compromiso de trabajo del personal adscrito al Secretariado. También se coincide en la apreciación de la alta burocratización y escasa flexibilidad de los procesos de gestión.

Criterio 7: Resultados en las personas

En este apartado existen coincidencias en cuanto a la satisfacción personal con el trabajo realizado en este Secretariado, también hay coincidencia con la desproporcionalidad entre el trabajo realizado y el salario recibido y la alta cualificación del personal, por encima de las obligaciones contractuales. El CEE añade la acumulación de tareas en ciertos puestos de trabajo y la ausencia de análisis comparativo de satisfacción de los trabajadores respecto a otros Centros o Universidades.

Criterio 8: Resultados en la sociedad

En este punto coinciden ambos informes, en lo relativo a la satisfacción del usuario, motivada por el amplio número de convenios con instituciones públicas y privadas, la apertura del programa de actividades a la sociedad malagueña, así como la utilización de nuestras instalaciones para eventos externos a la propia Universidad. De igual forma se coincide en la ausencia de mecanismos que permitan evaluar el impacto producido en la sociedad.

Criterio 9: Resultados clave

Una vez más se resalta en ambos informes la innovación organizativa del Servicio, la alta cualificación del personal técnico y las magníficas instalaciones deportivas que denotan un desarrollo eficiente del Secretariado. También el Mapa de Procesos y la Carta de Servicios hacen que este Secretariado sea uno de los pioneros en cuanto a la gestión de los procesos de la calidad en el deporte.

4. Resultados de la Evaluación

Criterio 0. Evolución y Contexto Actual del Servicio

Acontecimientos y cambios importantes.

Se han realizado cambios importantes en la estructura del Secretariado, unos favorables, referentes a los objetivos, responsabilidades y sistemas de gestión y otros desfavorables, como la creación de dos direcciones de servicio, una de actividades y otra de instalaciones.

El elevado número de eventos organizados por este Secretariado a lo largo de su historia (de carácter provincial, autonómico, nacional y mundial, como: II Jornadas Nacionales de Deportes para Trasplantados, III Campeonato Mundial Universitario de Fútbol Sala, Campeonatos de España Universitarios en las modalidades de ajedrez, atletismo, bádminton, golf, judo, squash, tenis, tenis de mesa y tiro con arco, organización del XV Campeonato del Mundo Universitario de Judo, etc) y los numerosos reconocimientos y premios recibidos (tales como: premio de la Asociación de Prensa Deportiva de Málaga en la Gala del Deporte por la “promoción de actividades físicas y deportivas”. Trofeo Joaquín Blume que concede el Consejo Superior de Deportes. Premio como “Mejor Entidad de Andalucía” al Secretariado de Deportes, etc) legitiman una buena posición que hacen que se haya evolucionado hacia la madurez en los sistemas de gestión en dicho Secretariado.

Política y situación actual.

Existe un alto grado implicativo y de dedicación del personal, por encima de sus obligaciones contractuales, sin embargo, falta una política de relación con otros centros o unidades y existe una carencia importante en las comunicaciones internas y externas.

Para el Equipo Rectoral de la Universidad, el Secretariado de Deportes es una prioridad que se plasma con la evolución del Campus de Teatinos que dará como resultado nuevos equipamientos deportivos, que potenciarán la oferta de actividades deportivas a la comunidad universitaria y a la sociedad malagueña, en general.

Criterio 1. Liderazgo

Definición de la estrategia del Servicio

Se encuentra claramente definida la misión y la visión del Secretariado de Deportes, buscando la eficacia, calidad y responsabilidad social, tanto en los Estatutos de la Universidad de Málaga, aprobados en 2003, como en el Plan Estratégico de la Universidad 2005/08.

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.

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.

Se constata una implicación de los responsables del Secretariado en actividades de mejora y en general, de la gestión de la calidad. Sin embargo falta profundizar en actitudes hacia el personal, y recursos que fomenten y promuevan la mejora continua de los sistemas de gestión.

Actividades de mejora de la calidad

El Secretariado de Deportes tiene mecanismos para la recogida de propuestas de mejora tanto del personal, como de los distintos grupos de interés, aunque existe aún una carencia en los procedimientos que permita medir y revisar los resultados claves.

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.

Reconocimientos de los esfuerzos del personal para la mejora

Desde el Secretariado se anima y permite al personal a participar en acciones de mejora, aunque no existe un procedimiento para el reconocimiento de esfuerzos, ni a nivel económico, social, laboral, etc.

Comunicación con diversos grupos de interés

Aunque existe la comunicación con los diversos grupos de interés (página web, cartelería, folletos, etc) no parece efectiva del todo dicha comunicación, no obstante se mantienen relaciones y se informa adecuadamente de los cauces para las sugerencias de las quejas.

Criterio 2. Política y Estrategia**Recogida de información relevante**

Desde el 2003 y gracias al Plan de Mejora del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas, se viene realizando sistemáticamente una óptima recogida de información relevante sobre procesos, actividades internas, rendimiento del personal y otras cuestiones de interés. Esto ha permitido comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los usuarios, personal, etc., dando lugar a la publicación de la Carta de Servicios.

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.

Planificación de los objetivos

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, también hemos analizado el Plan de Mejora del Servicio de Actividades Físico-Deportivas que se elaboró en el 2003.

Garantía del logro de los objetivos de calidad

Se considera insuficiente la garantía del logro de los objetivos de la Calidad ya que no se valora la efectividad y utilidad de la comunicación con los diversos grupos, no se han establecido procedimientos

para que el personal conozca los objetivos de mejora de su trabajo, ni se comunica en cascada, ni se valora la sensibilización del personal, no existiendo la formación en los programas de actuación.

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.

Coordinación del Servicio y la estrategia general de la Universidad

Los objetivos del Secretariado se encuentran perfectamente integrados en la Estrategia General de la Universidad, ya que están recogidos en los Estatutos y en el Plan Estratégico de la Universidad. Esta coordinación se realiza mediante reuniones del Equipo de Gobierno a través del Vicerrector de Servicios a la Comunidad y el Director de Secretariado.

Criterio 3. Personas

Planificación de la gestión del personal

En cuanto a los procedimientos y criterios de selección del personal, hay que hacer constar que vienen regulados en la legislación laboral vigente para las Administraciones Públicas. A su vez, la Universidad, aprueba anualmente un Plan de Formación, que comprende la mayoría de las necesidades formativas del personal de esta Universidad, pero dadas las características especiales de este Servicio y cubierta la formación general del personal, éste viene demandando actualmente cursos específicos para el Secretariado de Deportes. Se valoran negativamente los procedimientos y criterios de evaluación del personal por su falta de aplicación a nivel general en este Secretariado.

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.

Comunicación entre el equipo directivo y el personal

En la actualidad se está elaborando un Manual de Comunicación Interna del Secretariado, con el objeto de subsanar los problemas de comunicación que se habían detectado en el Servicio, ya que en muchos casos no son efectivos los canales utilizados ni existe una comunicación en sentido vertical.

Criterio 4. Alianzas y recursos

Información disponible para la toma de decisiones

Este Secretariado dispone de mecanismos de recogida de información de manera periódica, la cual es fundamental para la toma de decisiones y gestión de los recursos por parte del equipo directivo, garantizándose la validez, integridad y seguridad de dicha información.

Alianzas estratégicas

Se mantiene en este punto un alto nivel valorativo, ya que existen múltiples y óptimas alianzas estratégicas dentro de la Universidad, con otros centros y servicios, y externamente con otras instituciones y organizaciones.

Entre ellas destacamos líneas de colaboración con distintas instituciones como el 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).

Asignación, control y optimización de recursos

En este subcriterio se mantiene una más que aceptable valoración, debido a la mejora producida a lo largo del tiempo, en cuanto a la asignación, control y optimización de los recursos disponibles en este Secretariado.

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 porqué motivo.

Nuevas tecnologías

Se ha realizado un gran esfuerzo para la puesta en marcha de un programa informático de gestión integral del Secretariado de Deportes, lo cuál supondrá un avance importante en la gestión de todas y cada una de las áreas que componen este Secretariado.

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.

Gestión del conocimiento

Existen mecanismos y procedimientos para gestionar la información (hojas de sugerencias, carta de servicio, reuniones periódicas,) aunque no están del todo desarrollados y estamos convencidos que con la implantación del nuevo programa informático de gestión integral, mejorará el rendimiento de dicha gestión, así como la elaboración del plan de difusión que se está llevando a cabo en este Secretariado en estos momentos.

Criterio 5. Procesos

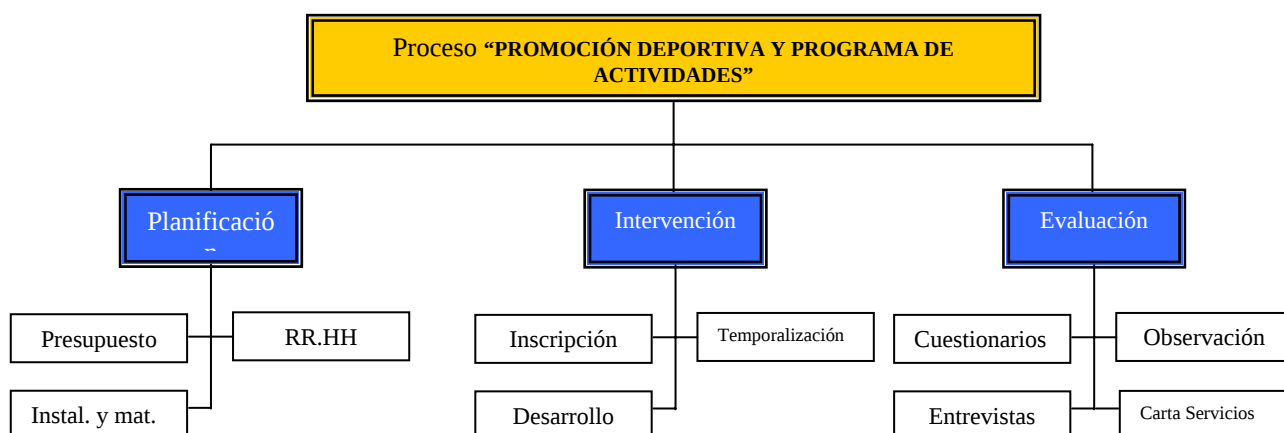
Identificación de procesos clave

En este criterio encontramos una puntuación superior por parte del Comité de Evaluación Externa, que reconoce el esfuerzo del Secretariado de Deportes por la identificación de los procesos clave, el desarrollo de los contenidos y la realización de un detallado Mapa de Procesos.



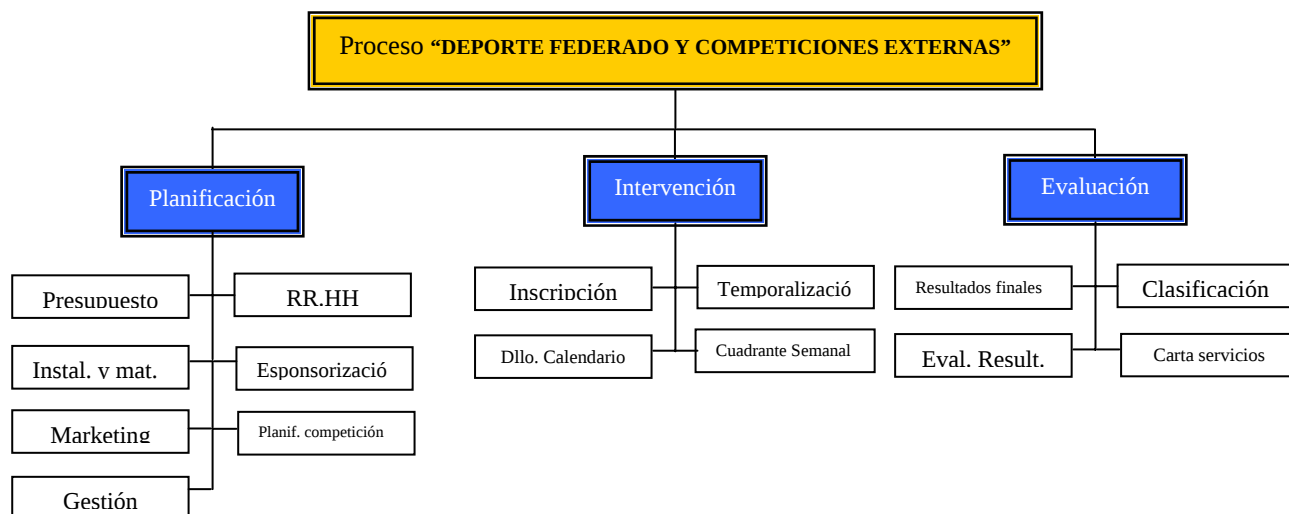
Mapa de Procesos. Secretariado de Deportes

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



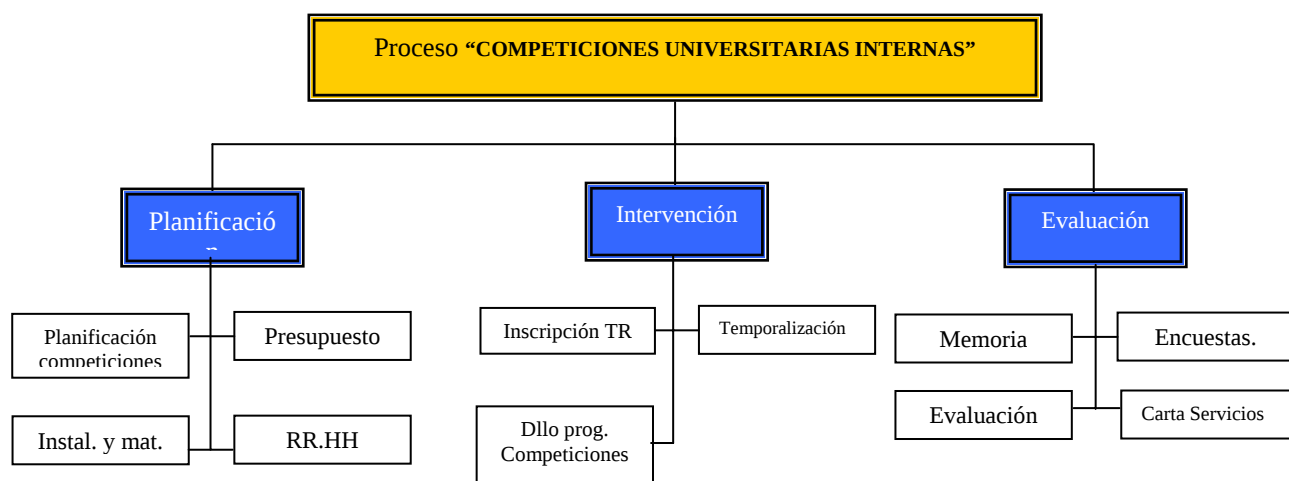
Ficha de proceso: "Promoción deportiva y programa de actividades"			
Responsable del proceso: Director del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas			
Director servicio	Grupo I	Grupo II	Grupo III
- Estudio de los programas e informes sobre el diseño de la campaña de promoción deportiva. - Coordinación 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 tabloneros, 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 esponsorización 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.



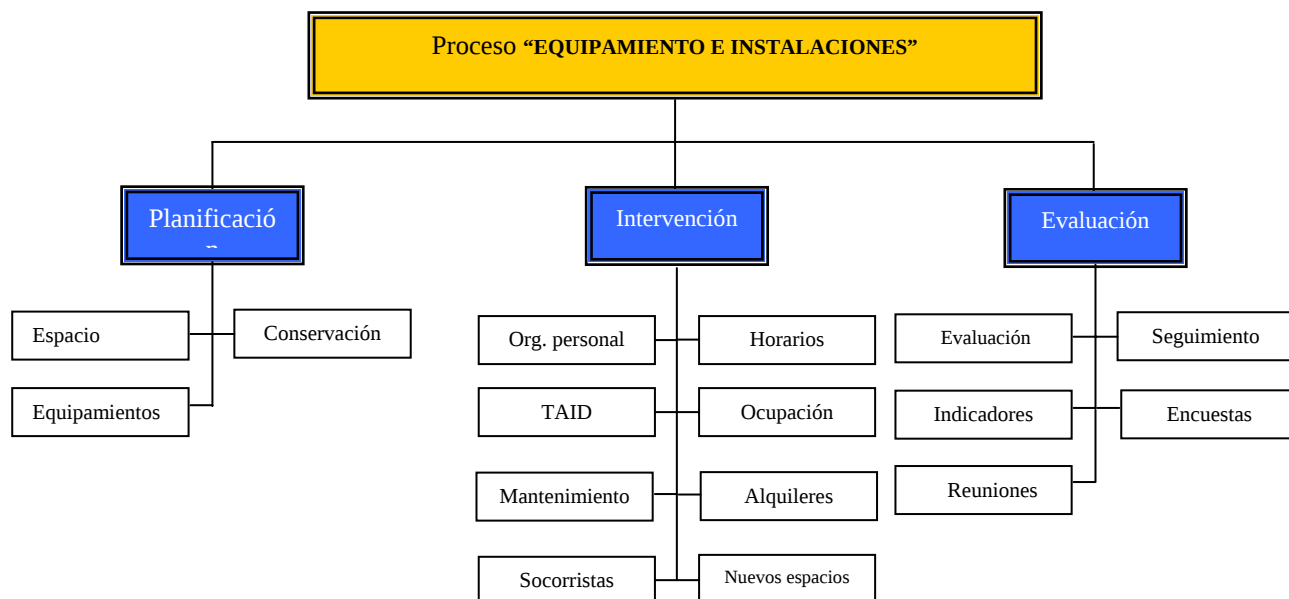
Ficha de proceso: “Deporte federado y competiciones externas” <i>Responsable del proceso: Técnico Grupo I en Actividades Físicas y Deportivas</i>				
<i>Presidente del club</i>	<i>Director del Servicio de Actividades</i>	<i>Secretario del club Técnico Superior en actividades Físicas y Deportivas</i>	<i>Grupo II</i>	<i>Grupo III</i>
- 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”			
<i>Responsable del proceso: Director del Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.</i>			
<i>Director Servicio</i>	<i>Grupo I</i>	<i>Grupo II</i>	<i>Grupo III</i>
- 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.

Seguimiento y control de los procesos

Se realiza una valoración muy positiva del seguimiento y control de los procesos, en el que se encuentran definidos los procesos de soporte, que se intentan mejorar de manera continuada. Se analiza sistemáticamente la información que se obtiene y se evalúa la consecución de los objetivos actuales en comparación con los obtenidos en los años anteriores y los que se efectúan en servicios similares.

Desarrollo de los nuevos servicios

Los estudios realizados para conocer las demandas de los usuarios, han sido una constante a lo largo de estos últimos años en el Secretariado de Deportes, lo cuál es considerado de vital importancia para la incorporación de nuevos servicios que cubran las necesidades detectadas. Existe una alta preocupación por las nuevas filosofías, incorporándose en los últimos años de manera notable al Programa de Actividades.

Auditorias y evaluación de los sistemas de gestión

El comentario que realiza el Comité de Evaluación Externo es: “una auditoria y evaluación de sistemas rigurosa”. En el desarrollo de los Procesos se determina la periodicidad y los responsables de la revisión de los sistemas de gestión de forma clara y concisa, realizando los cambios oportunos e informándoles antes de su implantación.

Criterio 6. Resultados en los clientes

Mediciones sistemáticas de la satisfacción

El Secretariado de Deportes tiene una completa recogida de información sistemática sobre la satisfacción de los usuarios. El compromiso de trabajo de los empleados del Secretariado es reconocido por los usuarios, y éstos puntúan altamente al personal su gran profesionalidad.

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

- o Encuesta externa.
- o Posteriormente, se realizó un *cuestionario semiestructurado* para el Plan de Mejora de la Calidad del Servicio de Actividades Físico-Deportivas 2003
- o Además, se realizó otra encuesta para los Juegos Deportivos 2003
- o 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.
- o 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.

-

Difusión y uso de los resultados

Los resultados obtenidos a través de las encuestas y otras mediciones de satisfacción de los usuarios son difundidos mediante adecuados procedimientos para su conocimiento.

El trámite de respuesta a las quejas y sugerencias es breve y se responde a la totalidad de las mismas. Los datos obtenidos proporcionan instrumentos coherentes para realizar los cambios oportunos, tanto en la programación anual, como de cuestiones referidas a las instalaciones y su mantenimiento.

Revisión y mejora de los procedimientos

En el desarrollo de los procesos de gestión se definen claramente los procedimientos para la medición de la satisfacción de los usuarios, estos están recogidos dentro de los compromisos de calidad, objetivos e indicadores, que desarrollamos en la Carta de Servicio, y se identifican en los mismos las personas que realizan la revisión de dichas mediciones, analizando los mecanismos de mejora de las mediciones y procedimientos.

Criterio 7. Resultados en las personas

Mediciones sistemáticas de la satisfacción

A pesar de que falta profundizar en el establecimiento periódico de cuestionarios y otras mediciones complementarias, los análisis realizados hasta la fecha coinciden en que existe una satisfacción en las tareas desempeñadas por el personal, así como un grado de satisfacción alto de los usuarios con el servicio, como se puede comprobar en el desarrollo de los indicadores establecidos en la Carta de Servicio, que determinan la motivación e implicación del personal. Por otro lado estos mismos informes nos indican un cierto descontento del personal en lo relativo a los beneficios o recompensas inherentes al puesto de trabajo.

Un aspecto a destacar es el escaso conocimiento sobre los sistemas de indicadores que se utilizan en otros centros de esta Universidad, así como los resultados comparativos del personal de servicios respecto a otras universidades.

Difusión y uso de los resultados

Como consecuencia del alto grado de información obtenida sobre la satisfacción del personal de este Secretariado mediante las encuestas pertinentes y otras medidas de percepción, se difunden estos resultados de forma generalizada a todo el personal del mismo, se llevan a cabo acciones a partir de esta información y se responde de forma activa a las sugerencias y quejas del personal adscrito.

Revisión y mejora de los procedimientos

Una vez definidos los procedimientos que revisan las diferentes medidas de satisfacción del personal e identificadas en el desarrollo de los procesos las personas que evalúan estas mediciones, se realiza un análisis crítico de estos mecanismos, adecuando los indicadores a los objetivos planificados.

Criterio 8. Resultados en la sociedad

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 de la práctica deportiva y de 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. A principios del presente curso se ha realizado una evaluación en las Jornadas de Destino UMA, donde se ha encuestado a 650 alumnos de secundaria.

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. Se ha solicitado la organización del Campeonato del Mundo de Golf 2010 y el Campeonato de Europa. El secretariado de Deportes está organizando, en estos momentos, junto con distintas administraciones, el II Congreso Internacional de Actividades Físico Deportivas para Mayores.

Análisis del impacto

El mecanismo principal del que dispone este Secretariado para valorar el resultado de este acercamiento es la 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.

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 realizando 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.

Criterio 9. Resultados clave

Resultados de los principales servicios prestados

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 organizativo, 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).

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 resultados 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.

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.

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.

5. Síntesis de la Evaluación Externa. Fortalezas y Debilidades

SINTESIS DE EVALUACIÓN EXTERNA		
Unidad de: Secretariado de Deportes	Universidad de Málaga	Convocatoria de 2005
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
0. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL SERVICIO		
Ampliación del Campus Universitario. La aproximación y aumento de universitarios favorece la practica deportiva	Complejo Deportivo mal comunicado. Dificultad importante para los requerimientos actuales. Está prevista su solución	
Zona de expansión demográfica. El aumento demográfico incrementará los usos no universitarios, rentabilizando su inversión.	Políticas de relaciones con centros Línea de comunicaciones internas y externas	
Aumento en la construcción y mejora de las instalaciones deportivas existentes		
Extenso horario de utilización de las instalaciones deportivas. Amplia zona de aparcamiento		
1. LIDERAZGO		
Existencia de un Plan de Mejora en el Servicio de Actividades Físicas y Deportivas.	No existe un Plan de Comunicación del Secretariado de Deportes que garantice la difusión generalizada de la información a todo su personal.	
Puesta en marcha de la Carta de Servicios.	Falta de criterios definidos en la toma de decisiones.	
Definición de la misión y visión del Secretariado de Deportes.	Poca implicación de algunos miembros del equipo directivo.	
Actitud positiva por parte de la Dirección del Secretariado hacia la mejora. El Comité Externo ha observado a través de las audiencias con el personal del Secretariado, la fuerte implicación de su Director en la mejora y en la consecución de sus objetivos	Falta de coordinación entre las Direcciones de los dos Servicios que componen el Secretariado, quizá debido a los continuos cambios producidos en los últimos años que representa una debilidad de cara a consolidar un liderazgo colectivo	

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	
Existencia de un Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.	Escasa promoción de actividades deportivas a nivel externo. Tras las reuniones con el Comité pensamos que sí existe una buena promoción de las actividades deportivas a nivel externo.
Oferta adecuada del Programa de Actividades Físicas y Deportivas	Inexistencia de un Reglamento de funcionamiento interno de todo el Secretariado.
	Existe una división más que física, casi estratégica, de los departamentos de infraestructuras y actividades, generando un posible desarrollo paralelo de procesos de planificación existiendo en algún caso la aparición de estos procesos pueden llegar a ser divergentes.
4. PERSONAS	
Buena predisposición de los Recursos Humanos.	Falta de un Plan de Formación específico para el Secretariado de Deportes.
Buen ambiente de trabajo que abarca a la mayoría del Personal del Secretariado.	Ausencia de procedimientos para la evaluación del rendimiento del personal.
Alto grado de implicación de las personas que componen el secretariado. Alto grado de iniciativa en la toma de decisiones de cara a resolver las tareas vinculadas directa o indirectamente a las responsabilidades del trabajador. Alto grado de cualificación del personal técnico en los servicios	Falta de coordinación entre las distintas unidades administrativas Escasa coordinación entre las áreas de trabajo de los dos servicios. Dependencia jerárquica externa al secretariado de deportes del personal de mantenimiento de instalaciones, cuando el mismo demanda una permanencia de jornada completa de este personal en las instalaciones dependientes de Secretariado de deportes. Resolución de problemas de escasez de recursos humanos a través de la acumulación de tareas y sobrecarga de jornada de trabajo.
5. ALIANZAS Y RECURSOS	
Gran número de alianzas con colectivos con necesidades especiales que nos permiten desarrollar líneas estratégicas de la Universidad de Málaga.	Falta de programas informáticos específicos que dinamicen la toma de decisiones. Se está tratando de implantar un programa informático importante
Existencia de Presupuesto propio.	Escaso desarrollo de un Plan de Patrocinio y Mecenazgo Deportivo.
Buena imagen institucional que facilita la realización de alianzas con entidades externas.	
Aprovechamiento óptimo de los recursos económicos.	
Alto grado de rendimiento en la gestión económica de los recursos	

6. PROCESOS	
Existencia de un mapa de procesos del Secretariado de Deportes.	Falta de aplicación de algunos de los indicadores de eficiencia y eficacia establecidos en la nueva Carta de Servicios.
Existencia de una Carta de Servicios.	Aplicación y despliegue de los Procesos Claves y Procesos Complementarios expresados en el Mapa de Procesos.
Gran desarrollo conceptual. Alto grado de implicación de todos especialmente de las jefaturas de servicio en la estructuración de los procesos implicados en los diversos proyectos de gestión En los procesos hay seguimiento, mejora, innovaciones y evaluación	

7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
Buena oferta y amplitud de horarios del programa de actividades	Gran burocratización en los procesos de gestión (cursos, inscripciones, etc.)
Buenas instalaciones deportivas	Falta de promoción externa del Programa de actividades e instalaciones
Buen nivel de fidelización de los usuarios	
Gran demanda de la práctica deportiva	
Valoración positiva sobre los técnicos deportivos, auxiliares de instalaciones y personal de secretaría. Facilidad y calidad de los aparcamientos. Tarifas económicas para todos los servicios deportivos	
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
Satisfacción del personal adscrito al Secretariado de Deportes con el trabajo realizado	Las medidas higiénico-sanitarias del personal adscrito al Secretariado de Deportes en sus puestos de trabajo no son las más adecuadas
Creatividad y aprendizaje de nuevas habilidades en los puestos de trabajo	No existe proporcionalidad entre el trabajo realizado y el salario percibido
Alta cualificación profesional, por encima de las obligaciones contractuales	Acumulación de tareas en ciertos puestos de trabajo

9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
Amplio número de convenios con instituciones tanto públicas como privadas	Ausencia de mecanismos de evaluación y metaevaluación de impacto en la sociedad
Apertura a la sociedad malagueña mediante nuestro programa de Actividades	
Uso de nuestras instalaciones para eventos externos a la propia Universidad	
Satisfacción de los usuarios internos de la Universidad Alumnos, PDI y PAS por el aprovechamiento de los recursos e infraestructuras deportivas por la Sociedad Malagueña en general	
10. RESULTADOS CLAVE	
Alta cualificación del personal técnico que imparte el programa	Falta de coordinación entre las distintas áreas
Buenas instalaciones deportivas	Formación específica para los trabajadores. Herramientas informáticas por actualizar
Universidad innovadora en la organización	
Apertura del Secretariado a la Sociedad Malagueña Existencia de un Plan Estratégico de la Universidad que contempla el Deporte, a través de dos líneas estratégicas. Mapa de Procesos y carta de servicios del Secretariado de Deportes	

Plan de Mejora



PLAN DE MEJORA DEL SECRETARIADO DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA CONVOCATORIA 2005



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	15-02-2009
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.	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.	30-8-007

1.2	Elaboración de manuales de funcionamiento que complementen las tareas definidas en el despliegue de procesos.	M	Directores de Servicios y Técnicos Superiores	Número 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.	31-12-2007
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.	15-1-2008
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	Número de inscripciones	Aumentar el conocimiento que tiene la sociedad malagueña de nuestra oferta deportiva.	30-6-2007
2.2	Elaboración de un reglamento interno de funcionamiento del Secretariado de Deportes.	M	Director de Secretariado de Deportes y Directores de Servicio	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.	15-02-2008

2.3	Elaboración del reglamento del deportista universitario.	M	Director del Secretariado de Deportes y Director de Servicio de Actividades Físicas y Deportivas	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 en el desempeños del puesto.	Definir funciones y tareas específicas a desarrollar por cada uno de los trabajadores. Trabajar por objetivos.	31-12-2007
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 en la aplicación del programa	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.	30-09-2007

4.2	Elaboración de un Plan de Patrocinio para incrementar los recursos disponibles.	M	Gerencia. Director de Secretariado. Directores de Servicio.	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.	6-2-2008
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	Número de indicadores, de la Carta de Servicio, calculados. Número de indicadores eficientes y eficaces.	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.	6-6-2008

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)	Número de procesos claves y de apoyo identificados en el mapa de procesos. Número de tareas identificadas. Número de reuniones realizadas al efecto.	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.	30-6-2007
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.	30-1-2008
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.	15-02-2008
-----	--	---	---	--	---	------------

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.	30-12-2007
-----	--	---	---	--	---	------------

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.	15-02-2009
-----	---	---	--	--	--	------------

7.- Valoración del Proceso de Evaluación

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.

VALORACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNO

El proceso realizado por el CEE no ha tenido incidencias destacables en ningún momento.

Todo el trabajo se ha desarrollado de forma eficiente y satisfactoria, teniendo en todo momento un apoyo total por parte de la Universidad de acogida y del Servicio evaluado, facilitándose en gran medida esta tarea.

De la composición del Comité consideramos que ha sido óptimo para realizar esta tarea.

Del IA inicial que recibió el CEE a la información que se ha recogido en la visita no ha sido muy diferente, habiéndose recogido en escritos y evidencias una reflexión del propio servicio que les ayuda a mejorar y facilita el proceso de integrarse en la cultura de la calidad. De todas formas parece acertado el informe dejando al CEE la misión de solicitar la documentación necesaria para contrastar dicho informe y evitar así uno excesivamente engorroso.

El Secretariado ha realizado un gran esfuerzo relatando los puntos fuertes, débiles y planes de mejora ajustados a la realidad que viven. De igual modo, y como se ha apuntado en el IA, es conveniente seguir ese esfuerzo asignando prioridades a esas acciones, indicando a quien le corresponde realizarlas y buscar el procedimiento para controlar su estado de ejecución en el tiempo.

Lo que sí se ha detectado es una gran preocupación del personal del Secretariado por la satisfacción del usuario, observándose un mayor número de puntos fuertes de los que explicita el autoinforme y un ambicioso plan de mejora que supere el alto nivel actual de actuación

El CEE opina que su labor es importante para ratificar, validar y contrastar estos datos de forma que realmente se recoja más información (si fuera necesario) de la que aparece en el informe del Comité de Autoevaluación, mostrando en este caso su entera satisfacción por el IA recibido, las atenciones, la disponibilidad y los medios en la visita realizada.

8.- Anexo 1. Documentación Utilizada en la Evaluación

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 auditorías 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
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
CRITERIO 9. Resultados Clave		
	• Dossier de datos estadísticos del Servicio	SI
	• Resultados de auditorías, revisiones o evaluaciones	NO
	• Documentación sobre resultados generales del Servicio (cuantitativos y cualitativos)	SI