

MISIÓN VISION VALORES CRITERIOS AGENTES RESULTADOS PLAN
MEMORIA PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICOS SOPORTE GESTIÓN
CALIDAD OBJETIVO LIDERAZGO PROCESO CARTA DE SERVICIOS
CUADRO DEMANDA INTEGRAL RENDIMIENTO ENCUESTAS COMPARACIÓN
GRADO DE SATISFACCIÓN EFQM MEJORA CONTINUA ALIANZAS DAFO
PRODUCTO SOCIEDAD CLIENTES GRUPOS DE TRABAJO METODOLOGÍA

MEMORIA CONCEPTUAL EFQM

ÁREA DE DEPORTES

Vicerrectorado de Responsabilidad Social,
Extensión Cultural y Servicios

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Marzo

2016

EDUCACIÓN VALORES FORMACIÓN INTEGRAL JUEGO LIMPIO
ACTIVIDADES COMPETICIONES INSTALACIONES OFICINA VIRTUAL
ECTS POR PRÁCTICA DEPORTIVA ESCUELAS Y TALLERES CONVENIOS
CAMPAMENTO INFANTIL AYUDAS DEPORTIVAS REGLAMENTO DE
APP DEPORTE MOVILUCAS POR DEPORTE Y SALUD OCIO Y RECREACIÓN
DEPORTE Y VALORES DEPORTE Y FORMACIÓN DEPORTE Y SOCIEDAD

- ÍNDICE -

1.	Información clave	[1-6]
2.	Agentes facilitadores	[7-21]
	C1. Liderazgo	[7-9]
	C2. Política y estrategia	[10-12]
	C3. Personas	[13-15]
	C4. Alianzas y Recursos	[16-18]
	C5. Procesos, Productos y Servicios	[19-21]
3.	Resultados	[22-35]
	C6. Resultados en los clientes	[22-25]
	C7. Resultados en las personas	[26-28]
	C8. Resultados en la sociedad	[29-31]
	C9. Resultados clave	[32-35]
	Acrónimos	
	Anexos	

INFORMACIÓN CLAVE

HECHOS DATOS HITOS HISTÓRICOS LOGROS ALCANZADOS
ESTRATEGIAS SERVICIOS CLIENTES CADENA DE VALOR
RETO ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACTIVIDADES DIRECTIVAS

1.1 Hechos y datos

La Universidad de Cádiz (UCA) es una universidad pública creada por la Ley 29/1979, de 30 de octubre (BOE núm. 261, de 31 de octubre). Los Estatutos de la Universidad de Cádiz, cuya redacción actual obedece a lo dispuesto en el Decreto 233/2011, de 12 de julio, *por el que se aprueba la modificación los Estatutos de la Universidad de Cádiz, aprobados por Decreto 281/2003, de 7 de octubre*, disponen en su artículo 1.º que la Universidad de Cádiz es una «Institución de Derecho Público dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio que, de acuerdo con el artículo 27.10 de la Constitución, goza de autonomía en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Universidades». En función de

esta autonomía, tiene capacidad plena para la determinar su estructura organizativa y el alcance y naturaleza de los servicios universitarios que presta a la Comunidad Universitaria.

El Área de Deportes es la unidad organizativa funcional de la Universidad de Cádiz que presta servicios que contribuyen a la formación integral y a la adopción de hábitos de vida saludable de nuestra Comunidad Universitaria y de otros colectivos no universitarios del entorno geográfico en el que se inscribe la Universidad de Cádiz.

Misión del ADE

El Área de Deportes de la Universidad de Cádiz coordina y gestiona las actividades y cursos propios y en convenio, competiciones internas y externas, y sus instalaciones deportivas. Con este fin, pone a disposición de sus Alumnos, y por extensión del resto de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general, los medios, tanto humanos como materiales, para que pueda conciliarse vida académica y deporte, estudio y ocio, que garantice una educación integral y de calidad.

La Misión, Visión y Valores del Área de Deportes han sido revisados en el actual ciclo estratégico (2016 - 2019) para alinearlas con la revisión de las mismas que se ha realizado en el marco del II Plan Estratégico, adaptando los compromisos que el ADE asume con su entorno territorial como ha hecho igualmente la UCA, en un contexto de cambio y adaptación a los retos de la educación superior.

El alcance y la capacidad de gestión y organización de la UCA vienen condicionados por el marco legal que afecta al conjunto del Sistema Universitario Español (SUE), a la legislación autonómica que afecta al Sistema Universitario Andaluz (SUA), de los que forma parte, y a las normas de organización y funcionamiento de la propia Universidad, recogidas en el Boletín Oficial de la Universidad de Cádiz (BOUCA).

Infraestructuras

Las estrategias seguidas por el ADE de modernización y actualización permanente de las infraestructuras deportivas han contribuido a incrementar de forma sostenible las infraestructuras e instalaciones disponibles. La Universidad de Cádiz dispone de instalaciones deportivas en los Campus de Puerto Real, Jerez y Algeciras. En Puerto Real, sede central del ADE (c/ República Saharaui, s/n), se sitúa el Complejo Deportivo UCA, que incluye una piscina cubierta de seis calles, tres salas multiusos (musculación, artes marciales, aeróbic, fitness...), un aula, y un pabellón polideportivo

El Área de Deportes depende orgánicamente del Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios. El ADE se estructura mediante una Dirección, una Unidad de Administración y Atención al Público y tres unidades técnicas: Actividades, Competiciones e Instalaciones. Los responsables de las Unidades Técnicas de Actividades y Competiciones son dos subdirectores; de Instalaciones, un Encargado de Equipo, y de la Administrativa, una Jefa de Unidad. Un Encargado de Equipo se encarga de la coordinación intercampus, al contar el ADE con oficinas de atención en los cuatro campus. A finales de 2015, con la inauguración de unas Instalaciones Deportivas en el campus de Jerez un técnico especialista ha asumido funciones de Encargado de Equipo [[Anexo. Estructura organizativa y de gestión](#)].

con una pista central dedicada a deportes como baloncesto/balonmano/fútbol sala, divisible en tres pistas transversales. Respecto a las instalaciones externas, encontramos una pista de baloncesto, un campo de fútbol, dos campos de fútbol 7, dos pistas de fútbol sala/balonmano, tres pistas de pádel, dos pistas de tenis, una zona de tenis de mesa y una zona para la práctica del tiro con arco. En otro orden de cosas, el Complejo dispone de cafetería propia, así como una amplia zona de aparcamiento. Las instalaciones están adaptadas al acceso y uso de discapacitados.

En el año 2009 se inauguraron las nuevas instalaciones deportivas del Campus de la Asunción de Jerez, consistentes en cinco pistas de pádel, un circuito perimetral de *jogging* con estaciones de ejercicios, 18 estaciones con aparatos al aire libre para ejercicios gimnásticos y un edificio para vestuarios.

En el Campus Bahía de Algeciras se halla un gimnasio multiusos. A finales de 2015 ha habido un incremento

notable de superficie construida dedicada al deporte en el Campus de la Asunción de Jerez, con la apertura de una piscina cubierta de seis calles y dos salas multiusos (musculación y actividades de sala), como todas las anteriores disponibles tanto para la Comunidad Universitaria como la sociedad en general. La superficie total construida ha sufrido cambios importantes al ponerse en uso la nueva Piscina del Campus de Jerez en el curso 2015 - 16...[→ 9a8]

Parámetros económicos clave

El presupuesto del ADE [Anexo. Presupuesto ADE] del año 2015 (último cerrado) asciende a 520.721,60 €, un 18,02 % menos con respecto al ejercicio anterior. El escenario presupuestario ha estado influido por diversos elementos: la ejecución de políticas de austeridad en las Administraciones e Instituciones Públicas, en general, así como las Medidas de Responsabilidad en el Gasto adoptadas por los órganos de gobierno de la Universidad de Cádiz ha incidido directamente en la situación económica del ADE, así como las necesidades de contribuir al cumplimiento de las obligaciones que se derivan del marco legislativo en materia de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, en el marco establecido por la Universidad.

La estructura económica financiera del ADE viene condicionada por la situación presupuestaria de la Universidad, aunque el Área tiene una importante financiación externa [→ 9a5] a través de los ingresos generados por las cuotas de la Tarjeta Deportiva, los precios de los servicios y subvenciones de la Junta de Andalucía y del Consejo Superior de Deportes, fundamentalmente. Dentro de la normativa presupuestaria de la UCA, la tarifa de precios públicos del ADE se aprueba anualmente junto con los presupuestos anuales en la sesión correspondiente de Consejo de Gobierno.

Personas

El capital humano de la ADE está compuesto (a Diciembre de 2015) por 20 personas; 3 corresponden al colectivo de Personal Funcionario y 17 corresponden al colectivo de Laboral, que dan cobertura de servicios a un conjunto de aproximadamente 5000 usuarios. En los criterios agentes correspondientes se recogen las estrategias, políticas y líneas de acción desplegadas para el desarrollo personal y profesional del capital humano del ADE en el marco de las políticas de personal de la UCA, que se rige por el sistema público de contratación y promoción de los

En la medida en que la formulación de políticas en la UCA se ha visto condicionada, al igual que en el resto del SUE, por la situación económica que atraviesa nuestra Comunidad Autónoma y por el marco legal establecido por la Ley Orgánica 2/2012. Los ingresos muestran una tendencia descendente, si bien con leve repunte en el último ejercicio debido fundamentalmente a la congelación de ayudas públicas y, como ha sucedido en el ámbito empresarial deportivo, por el drástico aumento del IVA y la menor disponibilidad de liquidez económica por parte del ciudadano. Ello ha obligado a formular políticas de contención del gasto que, sin embargo, no ha repercutido en la calidad de prestación de los servicios, como corroboran las encuestas de satisfacción del ADE. [→ 6a]

En el marco del sistema de control y rendición de cuentas de la UCA, el ADE mantiene el cumplimiento estricto de las obligaciones que en materia de gestión económica, financiera y presupuestaria establece la legislación vigente y, especialmente, todas aquellas que se derivan del actual marco normativo en materia de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, así como, aquellas otras que le sean aplicables derivadas del Plan Económico-Financiero de Reequilibrio de la Junta de Andalucía 2012-2014. En el Criterio 9 se da cuenta de los resultados y rendimientos clave económicos del Área de Deportes.

diferentes colectivos profesionales y los diferentes regímenes jurídicos aplicables a los empleados públicos (funcionario o laboral). Si bien la Universidad es autónoma en la gestión y planificación de sus plantillas (selección, promociones, estructura organizativa, clasificación profesional, etc.), su capacidad de gestión está condicionada. Los gastos de personal están sujetos a un límite de gasto en el Capítulo I del Presupuesto anual (*cota de personal*) y los incrementos del coste (en número de efectivos) y el ADE se ve afectado por esta situación. En los Criterios 3 y 7 se recogen

los agentes inductores y los resultados obtenidos con el despliegue de estas políticas en relación con el desarrollo personal y profesional de las personas (planes de formación, evaluación de la formación y el impacto en el puesto de trabajo, evaluación de

competencias...). En el **Criterio 8** se presentan resultados en relación con los derechos individuales y beneficios sociales derivados de las políticas de Responsabilidad Social.

Distribución plantilla								
Categorías	Total	%	Funciones	Total	%	Vinculación	Total	%
Funcionarios A	1	5	Directivas	3	15	Funcionario fijo	4	20
Funcionarios C	3	15	Administrativas	3	15	Laboral fijo	13	65
Laborales II	2	10	Especializadas	10	50	Laboral eventual	3	15
Laborales III	10	50	Técnicas de apoyo	4	20			
Laborales IV	4	20						
TOTAL	20							

1.2 Hitos históricos clave. Ruta a la excelencia.

En diciembre de 1985, una vez aprobados los Estatutos de la Universidad de Cádiz, en el Art. 270, se creó una Comisión de Actividades Deportivas dependiente del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, dotada presupuestaria y funcionalmente. Con la contratación del primer personal específico, acordado en la Junta de Gobierno del 6 de diciembre de 1985, se planteó, precisamente, la creación del Servicio de Deportes de la Universidad de Cádiz.

La denominación Servicio cederá el testigo a Área en 2002. En el curso 2015-2016 el ADE cumple 30 años. La primera sede del ADE son los anexos de unas instalaciones deportivas al aire libre junto a la Facultad de Filosofía y Letras, a las que van incorporándose, paulatinamente, diversos trabajadores, con cualificación técnica y administrativa. Un paso importante llega en el curso 1998-1999, al inaugurarse en el Campus de Puerto Real la primera Fase del Complejo Deportivo Universidad de Cádiz, con la puesta en marcha de un Pabellón Polideportivo Cubierto.

Sucedió, además, el desplazamiento de las oficinas del Servicio desde el Campus de Cádiz, precisamente a las instalaciones de Puerto Real. Y aún otra situación inédita: la remodelación de la estructura funcional del propio Servicio, con la implantación de cuatro áreas diferenciadas con su personal adscrito propio. En el curso 2004-2005 el Complejo Deportivo UCA crece en instalaciones importantes, al unirse a las ya mencionadas una Piscina Cubierta, 3 Salas de usos múltiples y Pistas Exteriores. La oferta propia comienza a hacerse patente, desplegándose un notable programa propio en las instalaciones y la colaboración de una empresa externa para la prestación de servicios deportivos. La oferta deportiva se abre a la participación de toda la sociedad.

En marzo de 2007, gracias al impulso del Vicerrector de Alumnos y a los deseos del equipo rectoral de potenciar el deporte en la UCA se crea el Reglamento del Área de Deportes [[Anexo. Reglamento ADE](#)], al que se vincula una Comisión de Deportes, con representación de todos los estamentos. En 2009 se inauguró un circuito perimetral de *jogging* con 14 estaciones y 5 pistas de Pádel en el Campus de Jerez, que se ha visto ampliado en 2015-2016 con una Piscina Cubierta de seis calles y dos salas multiusos (musculación y actividades de sala).

En línea con lo que ha sucedido en el resto del Sistema universitario, el hito clave histórico más relevante ha sido la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), luego ampliado al Espacio Europeo de Investigación (EEI), que han supuesto una importante transformación de las Instituciones públicas de Educación Superior y que ha supuesto para el ADE una transformación en cuanto al papel que puede jugar como servicio clave para el desarrollo de la formación integral del alumno y la contribución desde el deporte universitario en el despliegue de la formación en valores. En época más reciente, ha venido a sumarse un escenario de crisis y declive económico que ha obligado a unidades organizativas como el ADE a adaptar las políticas de crecimiento y expansión desarrolladas en los primeros años del siglo XXI. El ADE ha sabido adaptarse a esta situación de cambio estructural, organizativo y cultural con estrategias basadas en enfoques orientados a la excelencia a lo largo de los ciclos estratégicos desplegados, iniciados junto con I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad [[→ 7b8 se mencionan reconocimientos desde 2010. En Anexo, descripción detallada de la ruta a la excelencia](#)]

1.3 Retos y estrategias

Desde 2005, la UCA ha desplegado dos ciclos estratégicos: **PEUCA I** (2005 – 2010) que, tras un profundo proceso de evaluación y revisión, se actualizó en forma de **Planes de Actuación** (2009-2013). Permitieron afrontar con éxito la adaptación y despliegue al Espacio Europeo de Educación Superior, uno de los mayores retos que han tenido las instituciones de educación superior en los últimos años. En este marco, el ADE alineó sus estrategias en un ciclo de planificación similar con su Plan Estratégico 2012-2015.

Actualmente la UCA esta desplegando el [II Plan Estratégico 2016 – 2019](#), aprobado por Consejo de

Gobierno en Diciembre de 2014, y el ADE ha adaptado su planificación estratégica para reforzar el alineamiento con el mismo. El equipo de dirección del ADE ha tenido dos reuniones de estrategia con los responsables del PEUCA II (noviembre 2015 y enero 2016).

Realizado de manera participativa, el Plan Director del ADE (2016-2019) formula 4 ejes y 17 objetivos estratégicos con los que afrontar los principales retos que tiene que afrontar la UCA en los próximos años, a partir de una profunda revisión de la Misión, Visión y Valores.

Visión del ADE

El Área de Deportes (ADE) aspira a ser una organización referente en el ámbito del deporte mediante una programación innovadora, abierta a la participación y propuestas de los usuarios, ofreciendo unas instalaciones propias modernas, funcionales y adaptadas a todas las necesidades.

El ADE está decidido a ser un servicio gestionado con la eficiencia, la eficacia, la solvencia y la continua puesta al día que demanda la sociedad, estableciendo alianzas concretas de colaboración y manteniendo un acentuado interés por la calidad y la transparencia.

Un ADE cuyo espíritu colectivo sea promover y propagar la formación integral a través del deporte y líder impulsor de la trascendencia del juego limpio en el mismo.

Se han identificado los elementos clave de la Misión: Eficiencia, Colaboración, Resultados, Reconocimiento, articulan los ambitos estrategicos y los enfoques transversales con los que dar respuesta a los retos futuros.

El despliegue de esta cuarta evaluación EFQM del ADE, ha permitido establecer las líneas de continuidad y la trazabilidad con las estrategias y líneas de acción de los ciclos estratégicos de la Universidad, facilitando de esta forma una visión

más global y una lectura a largo plazo de los resultados conseguidos por el ADE, como se manifiesta en la descripción de los agentes facilitadores.

En el mismo proceso estratégico y con el marco de participación referido, se han identificado los factores claves de éxito [[Anexo. Indicadores de Procesos](#)] que inciden directamente sobre la sostenibilidad de la Universidad y sirven de referencia para el análisis de resultados.

1.4 Mercados, servicios ofrecidos y clientes

En el marco de la estrategia de responsabilidad social de la UCA y como servicio clave para la formación integral, El Área de Deportes de la Universidad de Cádiz coordina y gestiona las actividades y cursos propios y en convenio, competiciones internas y externas, y sus instalaciones deportivas. Con este fin, pone a disposición de sus Alumnos, y por extensión del resto de la Comunidad Universitaria y la sociedad en general, los medios, tanto humanos como materiales, para que pueda conciliarse vida académica y deporte, estudio y ocio, que garantice una educación integral y de calidad.

1. Información y Comunicación directa con el usuario.

2. Tramitar la Tarjeta Deportiva (T.D.), que permite el acceso a la programación del Área de Deportes.
3. Poner a disposición de los usuarios las instalaciones, equipamiento y material deportivo necesarios para los fines previstos.
4. Ofrecer un programa de actividades, cursos, escuelas y talleres deportivos que cubran la posible demanda del colectivo al que van dirigidas.
5. Organizar, atendiendo a las necesidades de la comunidad universitaria, competiciones internas y la posibilidad de participar en externas (Campeonatos de Andalucía y España Universitarios), tanto en deportes individuales como colectivos.

6. Ofrecer al alumnado la participación de la UCA en Competiciones Externas y la organización de Escuelas y Cursos de Formación susceptibles de ser convalidados por Créditos de Libre Configuración o ECTS.
7. Dar soporte específico a las necesidades y expectativas del alumnado y profesorado de la titulación de Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

En la siguiente Tabla se relacionan servicios, clientes y resultados. Esta correlación se ajusta a la revisión y segmentación realizada durante el análisis DAFO realizado en el proceso de alineamiento de la MVV y las estrategias establecidas en el PEUCA II. [[→ Anexo. Plan estratégico del ADE. Planning Reuniones Anuales](#)].

Procesos	Servicios	Clientes
Gestión de Actividades	Planificación, Organización y Gestión de Cursos, Escuelas y Talleres	Alumnos, PDI, PAS, Usuarios en Convenio, Público en General
Gestión de Instalaciones	Gestión de las Instalaciones, Equipamiento y Material Deportivo	Alumnos, PDI, PAS, Usuarios en Convenio, Público en General
Gestión de Competiciones	Planificación y Organización del Programa de Competiciones	Alumnos, PDI, PAS
Política estratégica y Planificación	Política y Planificación ADE	Equipo de Gobierno, Vicerrectora de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios, Gerencia
Alianzas	Planificación, Gestión y Revisión Convenios Colaboración	Entidades Públicas y Privadas Deportivas
Despliegue del Sistema de Gestión	Revisión de Procesos	Vicerrector, Gerencia, ADE
Revisión por la Dirección	Revisión Eficacia y Eficiencia Procesos	Vicerrector, Gerencia, ADE
Gestión Económica y Atención al Público	Gestión Recursos Económicos y Ejecución Presupuesto	Área de Economía, Gerencia, Comisión de Deportes
Informática y SIGED	Herramienta útil para la gestión y control de actividades y servicios	Alumnos, PDI, PAS, Usuarios en Convenio, Público en General, Personal ADE
Prácticas y Ayudas Deportivas	Planificación, coordinación y gestión de las prácticas y ayudas deportivas	Alumnos, PDI, PAS
Comunicación	Implantación Sistema Integral Comunicación ADE	Personal ADE, Comunidad UCA y, por extensión, resto sociedad
Mantenimiento de Instalaciones	Acondicionamiento de las instalaciones y su mantenimiento	Alumnos, PDI, PAS, Usuarios en Convenio, Público en General

1.5 Cadena de valor

En el contexto de elaboración estratégica, el ADE ha revisado su cadena de valor y ha diseñado estrategias orientadas al entorno, reforzando su orientación a las necesidades y expectativas de los grupos de interés (GI). La propuesta de valor contempla el ciclo completo de gestión de los servicios: diseño, promoción, realización, evaluación y mejora. En 2014-15 se ha completado la propuesta de valor con el análisis y rediseño de la cadena de suministro en el marco de la Estrategia Transversal de Responsabilidad Social para asegurar que nuestros proveedores se alinean con los principios y valores de la UCA [[→ 4a2](#)]

El esquema de dirección y liderazgo del equipo de dirección del ADE [[→ 1](#)] garantizan los compromisos de calidad y el desarrollo normativo que la hace posible. Los sistemas de calidad establecidos garantizan que la ADE dispone de un marco adecuado para el despliegue efectivo de los objetivos operativos y el Sistema de Gestión del ADE asegura que la gestión académica es conforme a objetivos y requisitos y que se hacen efectivo el

despliegue de objetivos para alinear la MVV a los resultados que se consiguen [[→ 1](#)].

El despliegue de las tecnologías de la información [[→4d1](#)] y el desarrollo de alianzas estratégicas [[→4a1](#)] aseguran los elementos de la cadena de valor que sustentan el compromiso de la UCA con el entorno socioeconómico y aseguran su crecimiento como organización.

La propuesta de valor se completa con estrategias para la mejora y la innovación [[→ 1d1](#)] que aseguran las capacidades y potencialidades de la UCA como organización comprometida con su entorno.

Los valores y estrategias que componen la propuesta de valor de la UCA a su entorno promueven el compromiso sostenible, en su triple acepción: social, económica y medioambiental. La colaboración del ADE en la Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la UCA (GRI-G4) es fiel reflejo de este compromiso y proporciona información de todos los aspectos recogidos en esta memoria EFQM.

1.6 Estructura de gestión y actividades directivas

El sistema de gobierno de las Universidades públicas vienen establecidos en la Ley Orgánica de Universidades (LOU), que establece funciones de gobierno, representación, gestión y control, asignadas a órganos distintos. Los [Estatutos](#) de la Universidad, el [Reglamento de Gobierno y Administración](#) y la [normativa interna](#), complementan las normas de organización y funcionamiento y determinan el esquema de dirección y liderazgo. De acuerdo a esta normativa, el ADE adapta su estructura de de gestión y su esquema de liderazgo [[→ 1. Introducción](#)].

Los órganos de dirección del ADE garantizan e impulsan la gestión comprometida con la ética, el buen gobierno y la sostenibilidad, promoviendo los valores identificados en el plan estratégico, comprometiéndose con códigos de conducta [[→ 1a1. → 5d2](#)] y principios éticos internacionales (Global Reporting Initiative) y asegurando su cumplimiento mediante mecanismos de control [[Anexo. Reglamento ADE](#)] y reporte a la Sociedad (Memorias GRI de Responsabilidad Social y Sostenibilidad).

Valores del ADE

- ✓ **Proyectado hacia el usuario.-** El ADE ha de volcar su esfuerzo en el usuario, satisfacer sus demandas y expectativas, en una atención personalizada. Promoverá, para ello, distintos procedimientos con el fin de conocer sus necesidades.
- ✓ **Previsión y Análisis estratégicos.-** El camino hacia la calidad merece profundizar en aspectos decisivos como la previsión y el análisis del ámbito en que trabajamos. Más allá de conocer qué lugar ocupamos respecto a otros, analizar la realidad en que nos movemos nos facilitará buscar nuevas perspectivas, valorar las propuestas ajenas y elegir las mejores opciones.
- ✓ **Honradez y ética en el ejercicio de la profesión.-** Nuestro empeño es operar conforme a la observancia de la legislación y de todas las normas vigentes que nos afecten, y, por supuesto, sostener comportamientos éticamente correctos, basados en el Código Peñalver, propio de la UCA, que no perjudiquen el nombre de nuestra universidad.
- ✓ **Compromiso con el medio ambiente.-** Reciclando materiales, optimizando el consumo, apostando por fuentes energéticas renovables y contribuyendo a la preservación de nuestro entorno.
- ✓ **Participación activa y trabajo en equipo.-** Fomentando la participación de todas las personas que componen el Área para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos, basándonos en los principios de transparencia, diálogo, igualdad, búsqueda del consenso, vocación de servicio público, capacidad de adaptación a los cambios y participación e implicación en un proyecto común.
- ✓ **Fomento de las relaciones y alianzas con los grupos de interés.-** El compromiso de proyección social del ADE y la necesidad de ofrecer una programación de garantías a los usuarios debe procurar el mantenimiento de una red de relaciones mutua y beneficiosa con proveedores y colaboradores externos, con compromisos legales entre las partes.
- ✓ **Fiabilidad/Generar confianza desde y hacia nuestra identidad.-** Destacar la confianza como instrumento motor para la mejora de resultados en la sociedad, a la vez que permite el desarrollo interno de los miembros del ADE. Una sensación de confianza produce una percepción positiva tanto a nivel usuario como a nivel de los miembros del ADE, conduciendo a un horizonte de seguridad y convicción en la relación trabajo/resultados.

1.7 Sobre el proceso de autoevaluación

Tras finalizar el Plan de Mejora aplicado después de la IV Evaluación EFQM ADE, el paso siguiente adoptado fue el de comenzar un nuevo proceso evaluativo. Los líderes ADE proponen al Vicerrectorado de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios el inicio de un nuevo Proceso de Evaluación que permita al Área de Deportes mantener la estrategia de mejora continua que viene manteniendo desde 1997, cuando se puso en marcha la dirección por objetivos desde la Gerencia.

Así, en 2015 se constituye un Comité de Autoevaluación liderado por el Director del ADE, el Director de Secretariado de Responsabilidad

Social y Servicios, el subdirector de Actividades, el Encargado de Equipo de Instalaciones y un Técnico Especialista de Campus que concluye, tras tres meses de trabajo con el Informe de Autoevaluación que se presenta a finales de octubre, siendo homologado el mismo en diciembre de 2015.

En todo momento el Comité de Autoevaluación el apoyo institucional por parte de la Vicerectora de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios, responsable orgánico del deporte en la universidad, como de la Gerencia y de todas las unidades administrativas y de servicios.

AGENTES FACILITADORES

LIDERAZGO POLÍTICA Y ESTRATEGIA
PERSONAS ALIANZAS Y RECURSOS
PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

2. AGENTES FACILITADORES

1. LIDERAZGO

El ADE entiende, igual que la UCA, el liderazgo como un proceso compartido y participativo basado en el diálogo, la transparencia, la rendición de cuentas y la dirección por valores como correas de transmisión para hacer del ADE una unidad comprometida con la sostenibilidad, entendido este concepto en su triple dimensión económica, social y medioambiental.

La estructura orgánica de responsabilidad queda establecida por seis niveles de liderazgo: Vicerrectora de Responsabilidad Social, Extensión Cultural y Servicios; Director de Área; Subdirectores (2); Coordinadora de Administración y Atención al Público; Responsables de Unidades Técnicas (3); Propietarios de Procesos.

El organigrama del ADE establece los niveles de coordinación entre las diferentes subáreas, apreciándose el interés por la transversalidad de determinadas competencias. Se da la circunstancia extraña en otras unidades deportivas universitarias de la descentralización en cuatro campus. Todos los campus (algunos distanciados en más de cien kilómetros del campus matriz) cuentan con una oficina delegada del Área de Deportes.

Los líderes participan de forma activa en el proceso de reflexión estratégica en la que se formulan y/o revisan la Misión, Visión, Valores, líneas estratégicas y políticas de gestión de la organización. Esta participación se modula a través de los cauces habituales de comunicación y coordinación de los líderes: reuniones de Equipo de Dirección (ED), reuniones de subáreas y plenarios de todo el personal.

En la formulación de MVV los líderes dinamizaron la colaboración de todo el personal, que hizo suyo el modelo de comportamiento emanado de los valores.

El ED está formado por el Director del Área, los subdirectores, la coordinadora de Administración y Atención al Público, el Responsable de Instalaciones y Equipamientos, el Responsable de Competiciones Internas y el Responsable del Campus de Jerez. Estos dos últimos se han incorporado, respectivamente, en los años 2014 y 2015.

La implicación de los líderes en el sistema de gestión se lleva a cabo a través de la asunción de responsabilidades (son también propietarios de los procesos) y de las tareas de coordinación, liderando ellos mismos la puesta en marcha de proyectos y planes de acción y motivando a todo el personal en la política y en la estrategia ADE.

En función de las propuestas de necesidades definidas por el Director del ADE, en base a los proyectos, programas y planes de actuación, la vicerrectora precisa las directrices políticas que emanan del Equipo de Gobierno de la UCA y determinan conjuntamente los presupuestos que soportan las políticas deportivas en desarrollo.

Para velar por la política de transparencia, participación de los Grupos de Interés (GI) y rendición de cuentas, la UCA creó una Comisión de Deportes dentro del Reglamento del Área de Deportes, con representación institucional, del ADE, Alumnos, Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios.

En su deseo de participación a niveles de liderazgo en el ámbito deportivo a escala autonómica y nacional, la Dirección del ADE ocupa puestos de responsabilidad desde hace varios años, asumiendo la Coordinación del Grupo Andaluz de Deporte Universitario (GADU) y formando parte de la Comisión Permanente del Comité de Deporte Universitario (CEDU), órgano del Consejo Superior de Deportes (CSD).

Sub. 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelos de referencia.

Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
1a1	PAUCA: 09 Innovación y Mejora	PEUCAII: AE Entorno – OE11
	Despliegue de la MVV. Planificación estratégica. Los líderes del ADE vienen participando activamente en la realización y revisión de DAFO , FCE y MVV , alineados con los Planes de Actuación UCA , hasta 2015, y con el PEUCA II , en la actualidad. Para el fortalecimiento de esas líneas fundamentales para su desarrollo y crecimiento, mantiene mesas de trabajo con la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico [→ 2c1]. El ADE cuenta con su propio Plan Estratégico , en donde se establecen las relaciones entre el enfoque del propio plan, el despliegue de los procesos que permiten ejecutar la estrategia, los objetivos operativos, los umbrales de referencia y la planificación presupuestaria [→ 4b1]. Culminado y revisado el PEADE 2011-2015 [→ 2d1], en estos meses, siguiendo las pautas por ejes del mismo, se ha procedido a la realización del PEADE 2016-2019 , con su correspondiente Plan de Objetivos de 2016 .	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Planes Estratégicos ADE (I, II), Carta de Servicios (3ª versión octubre 2012). Reglamento Área de Deportes.	Resultados clave: 6 - 9
1a2	PAUCA: 09 Innovación y Mejora	PEUCAII: AE Entorno – OE11
	Gestión transparente y compromiso. La UCA, para consolidar su apuesta por la gestión transparente, ha creado en el Reglamento del ADE (nacido en 2011 y modificado en 2015) una Comisión de Deportes , que valora y aprueba la política estratégica, y ante la que los líderes rinden cuenta de su gestión [→ 2d2]. En dicha comisión existen representantes de los distintos estamentos UCA que tienen el derecho y el deber de velar por los intereses de sus representados. En las Memorias que cada año publica el ADE se manifiestan indicadores generales e indicadores de procesos; para que su difusión tenga un mayor alcance también es susceptible de ser descargada bajo formato PDF desde nuestra web sin restricciones previas. Por otra parte, los trabajadores del ADE se encargaron de consensuar, tras una participación del cien por cien de los mismos, los valores que iban a identificarse como distintivos del	

	ADE. En él se establecen distintos ámbitos de compromiso. La UCA, a su vez, vincula sus preceptos éticos al Código Peñalver , de referencia en la institución desde el I PEUCA (puntos 19 a 21 dedicados al PAS).	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Despliegue del Sistema de Gestión
	Evidencias: Valores Área de Deportes. Código Peñalver. Comisión de Deportes.	Resultado clave: 8
Sub. 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del SG de la organización como su rendimiento.		
1b1	PAUCA: 09 Innovación y Mejora	PEUCAII: AE Entorno – OE11
	El Sistema de Gestión y el Cuadro de Mando Integral. El ADE despliega sistemas de gestión normalizados en todos los ámbitos de gestión, basado en procesos enfocados hacia ejes y líneas de acción y hacia la consecución de objetivos [→ 2c1]. El esquema desarrollado en el ADE se fundamenta en el despliegue sistemático y combinado del modelo de excelencia EFQM [→ 2d1]. Para el crecimiento y vigilancia de su Sistema de Gestión [→ 5a1] el ADE ideó un proceso específico, Despliegue del Sistema de Gestión . Ligado a él se encuentra el Cuadro de Mando Integral , básico para poder analizar resultados y, sobre todo, tendencias, y su correspondencia con los objetivos previstos. El seguimiento se produce a través de la vigilancia de los propietarios de los procesos y en las reuniones mensuales del Equipo de Dirección del ADE. El ADE apostó por la implantación de una aplicación propia, SIGED (Sistema de Gestión Deportiva), cuya última renovación data de 2015, para facilitar el desarrollo de su política estratégica y tener al día datos del CMI .	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Despliegue del Sistema de Gestión
	Evidencias: Cuadro de Mando Integral. Indicadores de Procesos.	Resultados clave: 6-9
1b2	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 08 Comunidad Universitaria.	PEUCAII: AE Organización y Recursos. AE Entorno – OE 6. OE 7. OE 11
	Estructuras organizativas y la participación. La evolución de la Estructura Organizativa del ADE, dividida por subáreas según sus procesos clave , es una constante, motivada, por una parte, por el compromiso hacia la mejora y, por otro, por los cambios. Recientemente se ha producido la inauguración en el Campus de Jerez (2015) de unas instalaciones deportivas cubiertas que ha provocado una situación de crisis solventada con el apoyo de líderes UCA y ADE y toda la plantilla. Ante la imposibilidad de contratación de nuevas personas, mediante consenso ha llegado una solución que remodela el organigrama , potenciándolo, entre otras, con un Encargado de Equipo que se suma al ED . Pese al resentimiento en cuanto a RRHH y al notable aumento en la oferta de servicios prestados, los líderes no han detectado ninguna modificación en la calidad de los mismos. [→ 3a1]	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Organigrama. Indicadores de Procesos. Indicadores Carta de Servicios.	Resultados clave: 6-9
Sub. 1c. Los líderes se implican con los GI externos.		
1c1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 08 Comunidad Universitaria.	PEUCAII: AE Entorno – OE 10. OE 11.
	Los líderes ADE entienden, anticipan y responden a las necesidades y expectativas de los GI externos. El ADE tiene identificados y definidos los compromisos de calidad con sus respectivos Grupos de Interés [→ 2a1]. Desde 2012 elabora anualmente un Cronograma de reuniones ADE , donde se especifican las reuniones previstas, entre otras, por los líderes con los GI o Grupos Focales. Asimismo, está fijada la periodicidad en que se envían distintas encuestas de satisfacción. En la correspondiente a 2015 se invitó a los GI a participar en la elaboración del PEADE (2016-2019) . Los líderes han promovido acuerdos, a través de los Convenios ADE para concretar las aspiraciones y expectativas de los GI, que se revisan anualmente [→ 4a1]. Los líderes ADE mantiene abiertos canales permanentes, relacionados con tecnología (Contactos UCA , web , app , doble cuenta de Facebook) [→ 4d1] que permiten una alerta diaria e inmediata para mejorar sus servicios. Por otra parte, la Dirección del ADE forma parte de la Permanente del Comité Español de Deporte Universitario CEDU (órgano del Consejo Superior de Deportes-CDS) y es el coordinador del Grupo Andaluz de Deporte Universitario (GADU) , gracias a la confianza depositada por el resto de universidades españolas/andaluzas [→ 2b2].	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Alianzas.
	Evidencias: Reuniones Grupos Focales. Cronograma de reuniones ADE. Encuentros Sociales. Encuestas.	Resultados clave: 6, 7, 8
1c2	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Innovación y Mejora	PEUCAII: AE Entorno – OE 10.
	Fomento de la Responsabilidad Social de los líderes. Con la adscripción en 2014 al vicerrectorado de Responsabilidad Social, el ADE se ha volcado estratégicamente en su eje "Deporte y Sociedad" [→ 2c1], donde se apuesta por la integración social a través del deporte mediante actividades y competiciones específicas (con programas como "Mujer y Deporte", "Deporte y Discapacidad", "Deporte para Mayores", "Actividades para Niños y Jóvenes"), todas cortadas por el patrón de compromiso, como se destaca de su Carta de Servicios (3ª versión-2012) . Los líderes buscan, mediante acuerdos, realizar acciones comunes con instituciones públicas, asociaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas enriquecedoras [→ 4a1] del espíritu solidario e igualitario. Sobre el compromiso con el territorio, los líderes del ADE emprendieron hace dos décadas una estrategia de beneficio mutuo (Convenios de colaboración) con empresas del sector, para paliar la escasez de instalaciones deportivas de la UCA en algunos campus (y mejorar su oferta) y para contribuir al asentamiento de un tejido empresarial dedicado a los jóvenes y a la importancia del deporte como medio para la mejora de la salud y provechosa dedicación del tiempo de ocio. El acuerdo de Benchmarking [→ 2b2] con las universidades de Málaga y Sevilla (2015) ahonda en de compartir experiencias y estrategias desde una responsabilidad social común.	
	Propietario: Director ADE	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Proceso Estratégico Alianzas. Acuerdo Benchmarking UCA-UMA-USE. Convenios con subvención UCA. Convenios % descuento. Convenios marcos. Carta de Servicios.	Resultado clave: 8

1c3	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Innovación y Mejora	PEUCAII: AE Entorno. AE Organización y Recursos – OE 6. OE 10. OE11.
	Impulso del liderazgo deportivo y política de valores. El ADE lleva inmersa en una <i>política de exportación</i> de liderazgo y de valores desde sus primeros procesos de evaluación, cuando se apercebó de la necesidad de incorporar un sello diferente al mundo del deporte, y no sólo universitario. Los datos referidos al DU estaban más que obsoletos, así que los líderes acometieron dos trabajos de investigación, Los líderes desarrollaron, en primer lugar, una etapa de conocimiento de la realidad del deporte universitario "El Deporte Universitario en Andalucía" y "Estudio-Diagnóstico Deporte Universitario Español", ambos pioneros en el enfoque, al decidirse por el de tesis doctoral cuantitativa [→ 2b2]. Una vez con conocimiento de causa, el ADE apuntó hacia un perfil educativo en valores como marchamo de distinción. Así, con la complicidad del equipo de gobierno creó la campaña institucional "En la UCA Juega Limpio. El Deporte EdUCA", en la que antepone el comportamiento correcto al resultado en las competiciones [→ 2d1]. Merecedora de numerosos e importantes galardones, el gran triunfo de esta acción no se basa en la consecución de logros importantes en las competiciones UCA, sino que el modelo ha sido asumido en numerosas competiciones de carácter local, provincial y autonómico.	
Propietario: Director ADE		Proceso asociado: Despliegue del Sistema de Gestión.
Evidencias: Campaña institucional en la UCA Juega Limpio, Estudio "El Deporte Universitario en Andalucía", "Estudio-Diagnóstico Deporte Universitario Español". Seminario Nacional "El Deporte EdUCA. Juega Limpio".		Resultados clave: 6, 7, 8, 9
Sub. 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.		
1d1	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	Refuerzo de las culturas de excelencia e innovación. Tras las sucesivas <i>experiencias de evaluación</i> , tanto los líderes como el resto de la plantilla han percibido las ventajas de la gestión por procesos y del viaje hacia la calidad. Los diferentes <i>Planes de Mejora</i> , que se han venido cumpliendo con rigurosidad tras cada evaluación, han encontrado en las <i>Fichas de Mejora</i> una herramienta eficaz donde se reflejen cada una de las acciones innovadoras [→ 2c]. El ADE creó un <i>Registro de Felicitaciones</i> no sólo para dar cabida a las cursadas por los usuarios, sino también aquellas ofrecidas por los líderes UCA, de especial motivación. En su camino de apuesta por la cultura y la innovación, los líderes ADE apoyan la formación, en ciclos anuales, tanto interna como externa, de la plantilla, a iniciativa del personal propio [→ 3b1].	
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
Evidencias: Evaluaciones Área de Deportes. Planes de Mejora ADE. Plan de formación (PAS). Carta de Servicios. Registro Felicitaciones al Área de Deportes. Fichas de Mejora.		Resultados clave: 7, 8 y 9.
1d2	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	Fomento de la igualdad y la participación. Entre los valores heredados por el ADE tras adoptar la gestión por procesos destaca el de la posibilidad de participación en los mismos, fundamentalmente por parte del personal. Los líderes del ADE estimulan la contribución en la gestión y la igualdad de responsabilidad en la misma a través de <i>grupos de trabajo</i> (con una media de 3 por año) y de <i>mejora</i> , y en las <i>reuniones generales y por subáreas</i> [→ 1c1]. En el <i>Mapa de Procesos del ADE</i> se aprecia que prácticamente toda la plantilla es dueña de, al menos, un <i>proceso de soporte</i> . Todo ello se aplica por los líderes en busca de un desarrollo transversal de la gestión, anulando rigideces de la estructura organizativa y, mediante la delegación de responsabilidades, obtener como respuesta la implicación manifiesta de las personas. La UCA, a su vez, emprendió hace unos años un programa de " <i>Premios de Reconocimientos a la Excelencia en la gestión del PAS</i> " [→ 3e1] que han merecido cuatro líderes del ADE. Asimismo ha llevado a la práctica un Complemento de Productividad para la Mejora y la Calidad de los Servicios Productividad que, en espíritu, desea motivar, económicamente, a los trabajadores por el eficaz y eficiente cumplimiento de sus obligaciones.	
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Despliegue del Sistema de Gestión.
Evidencias: Compensaciones por expediciones deportivas UCA. Registro Felicitaciones al ADE. Plan premios reconocimientos a la excelencia en la gestión del PAS. Reuniones Personal ADE. CPMS. Plan de igualdad UCA. Propiedad de los Procesos		Resultados clave: 7 y 9.
Sub. 1e. Los líderes se aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.		
1e1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: Organización y Recursos – OE 06. OE 07.
	Identificación y gestión de los cambios. La identificación de los cambios, en un ámbito tan dinámico como el de las actividades deportivas, es realizada por los líderes a través de dos fuentes de información, a modos de observatorios. Por una parte, la externa, en donde entran en juego el acuerdo de <i>Benchmarking</i> [→ 2b2], los <i>Análisis de Precios de competencia, los informes de la empresa de servicios</i> , la oferta de <i>actividades en convenio</i> (gimnasios, clubes...)... De otra parte, la interna, con el <i>Informe de Impacto del ADE en la sociedad</i> , el <i>CMI</i> , el <i>Análisis Diagnóstico ADE para el PEUCA II</i> ... El proceso estratégico <i>Revisión por la dirección</i> articula la gestión de los cambios, con la inclusión de los mismos en los <i>Planes Operativos Anuales</i> [→ 2d2] y su ejecución a través de partidas nuevas en el Presupuesto ADE. La gestión del cambio conlleva pareja una política de Comunicación fluida [→ 3d1. 4e1], tanto a nivel interno como externo.	
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Revisión por la dirección.
Evidencias: Cuadro de mando integral. POADE. Análisis Diagnóstico ADE para nuevo PEUCA. DAFO ADE. Acuerdo Benchmarking UCA-UMA-USE y Estudios instituciones...		Resultados clave: 6 y 9.

2. ESTRATEGIA

El alcance de los grupos de interés (GI) y las necesidades y expectativas de los usuarios han marcado las líneas estratégicas del ADE desde sus primeras evaluaciones según modelo EFQM. Conforme a la Misión, Visión y Valores ha ido revisándolos hasta llegar en la actualidad a considerar GI a:

- Comunidad Universitaria (Alumnos, PDI-PAS, Familiares, Egresados, Jubilados, Trabajadores Empresas de Servicios).
- Otras Unidades de Deporte Universitario.
- Instituciones locales, regionales y nacionales del ámbito deportivo universitario y deportivo en general
- La sociedad en el marco de su ámbito territorial (Usuarios Externos y Público General).
- Proveedores de servicios y suministros al ADE.

Durante los cuatro años que abarcan de 2012 a 2015 el ADE ha cumplido su I Plan Estratégico (PEADE). El primer paso fue crear un comité de elaboración y acordar la metodología. La primera acción concreta fue la realización de un diagnóstico de situación DAFO con la colaboración de toda la plantilla del ADE más la ayuda de GI.

Más tarde, tras la lectura y estudio de PE de otras unidades de deportes, se presentaron, seleccionaron y desarrollaron líneas estratégicas, líneas de acción y objetivos, en sintonía con la MVV ADE y, sobre todo, con los Planes de Actuación UCA y las líneas de su Presupuesto. El documento del PEADE fue sometido a la Comisión de Deportes y al personal ADE antes de su entrada en vigor.

A la par del establecimiento de un PEADE, se vincularon al mismo los Planes Operativos Anuales del ADE, POADE, éstos relacionados con el Presupuesto ADE y con las líneas y objetivos estratégicos. Cada uno de los objetivos del PEADE y POADE cuenta con indicadores de rendimiento, umbrales de referencia, periodicidad de revisión y objetivos que, anualmente, o al final de 2015, se vuelven más ambiciosos. Del PEADE se ha derivado el Cuadro de Mando Integral (CMI). Tras el cumplimiento del IPEADE, el ADE tiene esbozado, siguiendo la esencia del anterior, su II PEADE o Plan Director ADE (PDADE) en consonancia con el

II Plan Estratégico de la UCA, que está comenzando a remontar el vuelo. De hecho, los líderes del ADE se han reunido con la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico para establecer las relaciones entre ambos Planes Estratégicos.

El Proceso asociado a este criterio agente se denomina "Política Estratégica y Planificación". En él se define la metodología a seguir en la planificación de los servicios y cómo se integran en la misma la percepción, necesidades y expectativas de los GI. El Mapa de Procesos y los Procesos Claves tienen al usuario como punto de entrada y salida de los mismos.

El ADE apuesta por una educación integral y en valores, conciliando vida académica y deporte, estudio y ocio, con la integración de los GI en la planificación y diseño de sus servicios. Para ello centra toda su actividad en satisfacer sus expectativas y necesidades. La recogida de datos para detectarlas está planificada, sistematizada y debidamente documentada. Existe un calendario o planning anual con fechas de reuniones previstas con los grupos focales.

En el orden de fijar comparaciones objetivas con otras unidades semejantes, el ADE lidera la obtención de datos procedentes del Grupo Andaluz de Deporte Universitario y ha firmado un acuerdo de Benchmarking con las universidades más destacadas en la gestión deportiva universitaria andaluza, las de Málaga y Sevilla. Hasta hace escasamente cinco años no existía una bolsa de datos donde poder compararse. El ADE, tras un proceso evaluativo, por su iniciativa y por encargo de la Junta de Andalucía y Presidencia del Gobierno, realizó sendos estudios (2009 y 2010) sobre el Deporte Universitario, ya sea a escala autonómica como nacional, en los que se publicaron muchísimos datos objetivos. Está por realizar nuevos estudios que actualicen aquellos.

La necesidad de valorar el rendimiento de la organización y sus posibilidades, desde un punto de vista objetivo, impulsó al ADE a acoger uno de los Proyectos del Máster en Creación de Empresas, Nuevos Negocios y Proyectos Innovadores (MasterUp).

Sub. 2a. La estrategia se basa en conocer las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés

Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2a1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno – OE 10.
	Identificación de necesidades y expectativas (NnyEE) de los Grupos de Interés. La identificación de los Grupos de Interés se llevó a cabo desde el primer proceso de evaluación 2003 y se ha venido revisando en los siguientes (Comunidad Universitaria, Otras Unidades de Deporte Universitario, Instituciones locales, regionales y nacionales del ámbito deportivo universitario y deportivo en general, la sociedad en el marco de su ámbito territorial y proveedores de servicios y suministros al ADE). Sus necesidades llegan al ADE a través de reuniones periódicas con los GI (establecidas Cronograma Reuniones ADE), encuestas (nueve de media anuales), BAU , Hoja de Sugerencias propia del ADE, cuentas de correos electrónicos ADE (actividades, instalaciones, competiciones, secretaría) y la aplicación institucional "Contacto", que se ha conformado como la más creciente en los últimos años... Las NnyEE se evalúan y proponen su toma en consideración en las reuniones de las subáreas y de dirección. Un ejemplo concreto se halla en la	

	programación de actividades propias y en convenio que está supeditada, en la práctica, en su totalidad, al interés de los GI. [→ 4e1]	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Reuniones Grupos Focales. Buzón de Atención al Usuario. Encuestas ADE.	Resultados clave: 6 a 9.
2a2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno – OE 10.
	Obtención información externa representativa para Planificación Estratégica. El ADE considera preciso conocer la realidad del ámbito en que ofrece sus servicios. Así, desde su primer DAFO tuvo claro tanto las oportunidades que se le presentaban como los riesgos o amenazas externas. Desde entonces, periódicamente, elabora distintos informes y efectúa sus correspondientes análisis para un conocimiento más preciso del terreno en que se mueve. Así, por ejemplo, ha elaborado pequeños estudios sobre las instalaciones públicas y privadas de su radio de influencia, sobre precios de actividades propias o sobre campamentos de verano en las universidades andaluzas, etc. [→ 1c1] Asimismo, elabora encuestas que le permiten acercarse a las demandas de los usuarios, así como indicadores de referencia para la mejora [→ 2b1]. Los miembros del ADE acuden regularmente a encuentros, congresos o reuniones con otras universidades que les permiten obtener información externa representativa de primera mano.	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Revisión por la Dirección.
	Evidencias: Valoración Encuestas ADE. Análisis Diagnóstico ADE para nuevo PEUCA. Estudio comparativo de Precios Instalaciones-Actividades Zona Influencia.	Resultados clave: 6 a 9
	Sub. 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2b1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno. AE Organización y Recursos – OE 06. OE 10.
	Informe externo realidad ADE-Proyecto Masterup. La necesidad de valorar el rendimiento de la organización y sus posibilidades, desde un punto de vista objetivo, impulsó al ADE a acoger uno de los Proyectos del Máster en Creación de Empresas, Nuevos Negocios y Proyectos Innovadores (MasterUp) (13-14) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Un licenciado en LADE con experiencia, fue tutelado por Técnicos del ADE, en el desarrollo de un “Estudio de viabilidad del ADE”. El alumno, merced a la política de transparencia pública adoptada por los líderes, tuvo a su disposición cuantos datos e indicadores, tanto de satisfacción como de rendimiento, consideró necesarios para su trabajo. El alumno contó, asimismo, con un tutor de la F. de CC.EE y EE, en contacto con el AD. En el mismo se plantea un estudio situacional y las posibles acciones de mejora de rendimiento. Se adjunta un estudio económico pormenorizado mediante una aplicación desarrollada por la F. CC.EE y EE. La previsión abarca un periodo de previsión a cinco años, la media común en este tipo de estudios económicos de envergadura. El estudio contenía una pequeña batería de propuestas. Entre las medidas presentadas, el ADE ha hecho suya, por ejemplo, la sugerencia de promoción del abono en actividades. [→ 2a2]	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Alianzas.
	Evidencias: Informe externo viabilidad ADE-Proyecto MasterUp	Resultados clave: 6, 8 y 9
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2b2	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno. AE Organización y Recursos – OE 06. OE 10.
	Benchmarking. La necesidad detectada de establecer comparaciones objetivas, en principio con organizaciones de ámbito similar, condujo al ADE a liderar estudios analíticos sobre la realidad deportiva universitaria andaluza, primero, y, más tarde, nacional. Fueron emprendidos a finales de la primera década del siglo. La inviabilidad económica de la puesta al día de aquellos trabajos, llevó al ADE a abanderar una iniciativa más moderada, pero eficiente, logrando que las unidades de deportes de las UA acordaran compartir la publicación de unos indicadores deportivos básicos [→ 1c3]. El cuadro con datos emanado de aquella iniciativa de liderazgo UCA se denominan Indicadores GADU, con unas referencias que se actualizan al finalizar cada año académico. Es un primer paso consolidado que va a dar lugar a un despliegue con un número consensuado de referencias idénticas para todas las UA, que, más tarde o más temprano tendrán que remitirse a las mismas para comparaciones y situaciones de lugar. La UCA se encarga, desde el año 2011, de coordinar la actualización con carácter anual de estos indicadores. Pero el ADE no se detuvo ahí. Junto las unidades de la Universidad de Málaga (UMA) y la Universidad de Sevilla (USE), creó en 2015 un acuerdo novedoso en las UE en el ámbito deportivo, abierto a que otras universidades puedan sumarse en un próximo futuro. Las tres instituciones firmaron un acuerdo de Benchmarking por el que se comprometen a facilitarse mutuamente información, datos e indicadores con el fin, más allá de la mera comparación de rendimientos, de beneficiarse de la experiencia ajena.	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Revisión por la Dirección.

Evidencias: Indicadores Grupo Andaluz de Deporte Universitario. Acuerdo Benchmarking UCA-UMA-USE. Estudio “El Deporte Universitario en Andalucía”. Estudio “Diagnóstico Deporte Universitario Español”.		Resultados clave: 9
Sub. 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2c1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06.
Desarrollo y seguimiento del Plan Estratégico. Alineado con el Plan de Actuaciones UCA (2011-2015), el ADE abordó la confección de su propio PEADE (2012-2015) [→ 1a], basado en ejes y líneas de actuación propias. Para cada uno de los años de duración, el ADE completó Planes de Objetivos con sus respectivos programas que habría de llevarlos a la práctica. Los indicadores de rendimiento han resultado sumamente satisfactorios, debido al cumplimiento de una gran parte de la programación de los mismos. El PE partió con un análisis DAFO en el que participaron todos los miembros de la plantilla del ADE. Con la puesta en marcha del II PEUCA , el ADE negocia con la Delegación del Rector para el Desarrollo Estratégico el II PEADE (2016-2019), ya muy avanzado y con el Plan de Objetivos 2016 trazado.		
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Revisión por la Dirección.
Evidencias: Plan de objetivos del Área de Deportes. II PEUCA Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz. DAFO ADE.		Resultados clave: 6 a 9
Sub. 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2d1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno. AE Organización y Recursos – OE 06. OE 11.
Despliegue y Comunicación de la Política Estratégica. El ADE despliegue su Política Estratégica a partir de los Planes de Objetivos anuales, en cuya confección participan los responsables de las diferentes subáreas [→ 1a]. Los Planes de Objetivos se presentan, habitualmente ante la Comisión de Deportes y, también, son aprobados por la Gerencia. Cada actuación está debidamente establecida a partir de uno de los ejes estratégicos ADE , a una línea de los Planes de Actuación de la Universidad de Cádiz (PAUCA) y relacionada con el Presupuesto ADE (en capítulo y concepto). Cada acción cuenta con sus correspondientes indicadores y un objetivo clave en que ceñirse y tienen un seguimiento durante la ejecución y una valoración a final de curso. A través de los medios establecidos en el Plan de Comunicación ADE (Interno y Externo) [→ 3d] la información llega a los GI (Memorias, Reuniones, Web, correo electrónico...).		
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
Evidencias: Plan de objetivos del Área de Deportes, Plan de Comunicación del Área de Deportes. Memorias Área de Deportes.		Resultados clave: 6 a 9
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
2d2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Entorno. AE Organización y Recursos – OE 06. OE 11.
Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico. En el protocolo de actuación de control del PE, el CMI es la herramienta que permite su seguimiento continuado [→ 1e1]. Los indicadores de rendimiento y satisfacción que lo componen se analizan cada uno con la periodicidad implantada. El ADE creó ex profeso, entre otras razones al percibir la importancia del seguimiento del PE, el proceso “ Revisión por la Dirección ” para velar por el cumplimiento de las líneas establecidas en el PEADE [→ 5a]. El ADE incorporó a su PE un indicador básico de alerta, un umbral de referencia que marque las líneas rojas. Esa advertencia provocaría, de inmediato, sin esperar plazos extensos, acciones paliativas o correctivas para impedir el desvío de los objetivos previstos. Si esta alarma no salta, la evaluación del PE se realiza anualmente. El Sistema de Gestión Deportiva (SIGED) del ADE suministra los datos y cifras necesarios para el seguimiento del PE. El SIGED está ideado para facilitar de manera inmediata aquellos informes necesarios en el control de situación del PE.		
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Revisión por la Dirección.
Evidencias: CMI, Plan de objetivos del Área de Deportes. Plan Estratégico ADE.		Resultados clave: 6 a 9

3. PERSONAS

La gestión integrada de las personas se realiza de acuerdo a la normativa vigente para la Función Pública, de acuerdo con los criterios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad, según establece la ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado y el Estatuto de los Trabajadores que regula los colectivos de Personal Laboral (selección, contratación, etc.).

El ADE cuenta en plantilla, según organigrama (en Anexo) con 20 trabajadores, distribuidos en cuatro centros de trabajo, coincidentes con los campus en que se vertebra la UCA: Algeciras, Cádiz, Jerez y, el central, Puerto Real. El número de trabajadores, pese a la apertura de nuevas instalaciones (Piscina, Salas Cardio-Musculación y Multiactividades...), se ha estabilizado desde 2005 en esas 20 personas. Las promociones han sido mínimas. La respuesta se contempla en la crisis económica que nos asola. Por esta misma circunstancia ha descendido considerablemente el número de colaboradores (alumnos en práctica, sobre todo) en el ADE, debido al importante recorte en el capítulo de ayudas y becas.

Para el desarrollo de actividades propias (instalaciones de Puerto Real y Jerez), mediante concurso público, la UCA hace provisión de personal de mantenimiento de piscina, socorristas, monitores y entrenadores deportivos a través de una empresa de servicios. Unas 9 personas prestan dichos servicios en el ADE.

La UCA, por medio de su Unidad de Formación provee un plan de formación específico para el PAS. En su diseño colaboran no solo los líderes responsables, sino también el colectivo de trabajadores. En los últimos cuatro años todos los trabajadores del ADE han asistido a algún curso formativo. Pese a que el Plan General no contempla acciones formativas específicas para el personal ADE, la plantilla puede solicitar formación externa que, en la mayor parte de los casos, se lleva a cabo sin coste para el trabajador.

La UCA ha podido desplegar políticas a largo plazo que le han permitido disponer de herramientas de desarrollo personal y profesional, más allá de las obligaciones referidas por la legislación vigente: RPT, en proceso de revisión, los Planes de Formación y Talleres de Desarrollo Personal para

el PAS, Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño y despliegue de un sistema de premios y reconocimientos a la plantilla. En el caso del PAS estas herramientas se planifican, analiza, revisan y evalúan de forma anual. El modelo de evaluación del desempeño de la UCA, ligado al CPMCS facilita una evaluación, revisión y actualización de objetivos anuales.

Las encuestas de satisfacción y clima laboral proporciona un conocimiento amplio y profundo de la plantilla desde 2008 (bienal) y sus resultados se evalúan por la Unidad de Calidad y Evaluación y por el Área de Personal mediante un Grupo de Mejora Operativo (GMO) que analiza los resultados de la encuesta y se planifican y despliegan acciones hasta el siguiente ciclo.

El ADE realiza, además, su propia encuesta de clima laboral de forma paralela, pero con preguntas complementarias, que ofrecen datos importantes para campos de mejora. En la encuesta se viene incorporando desde 2011 una pregunta para que los miembros ADE eligieran candidato al Premio Individual al Trabajo Desarrollado en el Año, encuadrado dentro de los Premios de Reconocimiento a la Excelencia en la Gestión del PAS, en donde el ADE y algunos de sus miembros han obtenido galardones.

No sólo a nivel de organización interna el ADE ha alcanzado reconocimiento. También a nivel externo, la sociedad ha sido sumamente generosa concediendo distintos premios y distinciones, a nivel local, provincial, regional, nacional e incluso internacional, de entidades tan importantes como el Consejo Superior de Deportes o el Comité Olímpico Internacional. Las cualidades ADE observadas van desde el apoyo a la promoción deportiva, la formación en valores y la apuesta por el juego limpio.

La apuesta del ADE por la conciliación laboral y familiar pasa por dos cauces. El primero, referido a la programación de actividades específicas para niños durante los meses de septiembre a junio en horario de tarde. La segunda, y más impactante, pasa por los Talleres de Verano UCAMPUS, que se desarrollan por las mañanas de finales de junio y todo julio, coincidiendo con el período de comienzo de vacaciones escolares y la asistencia laboral todavía de los progenitores.

Sub. 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3a1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos. AE Personas – OE 06. OE 08. OE 09.
	Gestión de RR.HH. El ADE cuenta con una plantilla compuesta por funcionarios y laborales que se asocia a la RPT , negociada por la Gerencia con los representantes sindicales de los trabajadores. El Director del ADE, por delegación de Gerencia, asume la gestión de dichos recursos humanos [→ 1b1. 1b2]. La dirección del ADE participa, por invitación de la Gerencia, en la realización de unos informes valorativos en donde se resaltan las necesidades de personal para el ADE. La reciente apertura de las instalaciones deportivas del Campus de Jerez , sin	

	<p>embargo, no ha propiciado la contratación de nuevo personal, pese al interés de la dirección, por razones presupuestarias, debiéndose acomodar la plantilla a un plan de promociones transitorias en vías de ser definitivas. Por otra parte, en las instalaciones deportivas desarrollan sus funciones personas de una empresa privada que, mediante concurso público, ha obtenido la prestación de servicios tales como socorristas o personal técnico cualificado.</p>	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: R.P.T. UCA. Acuerdo para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas Andaluzas. Concurso Público Empresa Externa.	Resultados clave: 7
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3a2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 09.
	<p>Encuestas de Clima Laboral. Cada dos años, la UCA realiza una Encuesta de Clima Laboral del PAS [→ 1c1], cuyos resultados hace públicos. En general, las valoraciones de los miembros del ADE no difieren del resto de unidades. Las encuestas son, por supuesto, anónimas, pero sí consta la Unidad de procedencia. Para afinar más en las cuestiones generales planteadas (puesto de trabajo, horarios, líderes, compañeros, estipendio...), el ADE convoca una Encuesta del Personal propia. Tras el análisis de opiniones, en alguna oportunidad se han creado grupos de mejora (Formación, SIGED...) que han ayudado a la mejora de prestación de servicios.</p>	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Encuesta de satisfacción – Clima Laboral del PAS de la UCA. Encuesta Clima Laboral Personal Área de Deportes.	Resultados clave: 7
Sub. 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3b1	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	<p>Plan de Formación. La UCA, a través de su Unidad de Formación, ejecuta un Plan de Formación específico para el PAS. En su diseño colaboran no solo los líderes responsables, sino también el resto de trabajadores a partir de unos formularios en donde comunican a la empresa sus necesidades formativas [→ 2a1]. Este Plan de Formación se acompaña con un añadido particular en el caso del ADE, cuya plantilla viene comprobando que no existen cursos internos específicos acorde a sus requerimientos técnico-deportivos. Así, el ADE realiza gestiones ante la Unidad de Formación para que en estos casos se valore y apruebe la asistencia a cursos externos. Por otra parte, el ADE cuenta con un programa de Formación Deportiva UCASPORT (entrenadores, monitores, técnicos de salvamento y socorrismo) [→ 5b1], dedicado fundamentalmente a alumnos, pero en el que han participado de forma gratuita varios miembros del ADE adquiriendo formación complementaria con títulos federativos.</p>	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Plan de formación del personal de la UCA. Evaluación de Competencias personal UCA. Programa UCASPORT	Resultados clave: 7
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3b2	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	<p>Competencias de las personas. El modelo de gestión por competencias UCA es el instrumento para desarrollar eficazmente los recursos de la universidad y contribuir al desarrollo profesional del PAS. En el mismo se ha establecido un catálogo de competencias y definidos competencias específicas y genéricas para toda la plantilla del PAS. Se despliega a funcionarios y laborales desde 2008. Combina la autoevaluación de las competencias por el propio trabajador con la evaluación por el jefe/responsable de su unidad. El Área de Personal obtiene resultados que contrasta con el nivel requerido de la competencia (objetivo). Todo el personal ADE cumple con los objetivos requeridos en todas las competencias desde 2012 hasta la actualidad [→ 3c1]. En el caso de necesidad, el modelo contempla la aplicación de formación complementaria específica para el interesado. [→ 3b1]</p>	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Plan de formación del personal de la UCA. Evaluación de Competencias personal UCA. Catálogo de competencias del PAS.	Resultados clave: 7
Sub. 3c. Las personas alineadas con las necesidades de la organización se implican y asumen su responsabilidad		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3c1	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	<p>Evaluación del desempeño e Implicación del personal. El modelo de evaluación del desempeño UCA es la herramienta que el Consejo de Dirección [→ 2d2] usa para alinear las necesidades institucionales con la implicación de las personas y la asunción de responsabilidades. Permite desarrollar eficazmente recursos UCA y contribuir al desarrollo profesional del PAS [→ 3b1]. El modelo se vincula al Complemento de Productividad (CPMCS), combinando el logro individual mediante una evaluación de competencias y por otro, el logro colectivo en la unidad correspondiente mediante el cumplimiento anual de los objetivos propuestos por la gerencia previa aprobación por el CD. Los objetivos del ADE se alinean con su Plan Operativo anual. El ADE ha cumplido desde la puesta en marcha con todos los objetivos que el CD le ha marcado.</p>	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Complemento Productividad MCS. Evaluación Competencias personal UCA.	Resultados clave: 7

Sub. 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3d1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	Comunicación y participación. Una vez detectada la importancia en la gestión de servicios del ADE de los canales de comunicación internos, fue diseñado un proceso de soporte llamado “Comunicación” [→ 2a1], que se desdobra en Interna y Externa. Precisamente la Interna tiene como protagonistas al personal propio. Varias herramientas lo fundamentan, como el NAS, donde se van archivando y actualizando recursos documentales digitales, segmentados por temas, o el Cronograma Mensual, en el que se anticipan y difunden las acciones principales del mes posterior. Cada subárea, además, incluida Dirección, mantiene boletines propios emitidos por correo electrónico llamados “Notas Internas” con su numeración correspondiente, que anuncia el surgimiento de alguna acción o hechos deportivos destacados. La UCA mantiene un tablón virtual (Tavira) que le permite desplegar con inmediatez cualquier información preferente de interés. [→ 4e1]	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Comunicación.
	Evidencias: Plan de Comunicación del Área de Deportes. Cronograma ADE. NAS. Tavira.	Resultados clave: 7, 9
Sub. 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3e1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 08. OE 09.
	Sistema de premios y reconocimientos a la plantilla. Unos años atrás, tras un análisis valorativo de la Encuesta de Clima Laboral UCA [→ 3a2], la Gerencia decidió crear un grupo de mejora que definiera pautas para variar la tendencia (que aún no era demasiado preocupante) de puntuar negativamente el ítem sobre el reconocimiento de los esfuerzos del trabajador por parte de la empresa, más allá del abono puntual del salario a fin de mes. Tras las recomendaciones del grupo de mejora, la UCA estableció los Premios a la excelencia en la gestión del PAS [→ 1d2], en las que el ADE ha obtenido seis premios, entre ellos, el de Mejor Unidad Funcional. El personal, con carácter general propone a los compañeros a optar a los premios anuales. La UCA distingue en un acto público la antigüedad en plantilla de un trabajador al cumplir 25 años en la institución.	
	Propietario: Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Plan premios reconocimientos a la excelencia en la gestión del PAS. Medalla 25 años de servicio PAS.	Resultados clave: 7 y 9
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3e2	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 09.
	Acción Social. La plantilla propia ADE tiene acceso a todos los beneficios sociales que la UCA ofrece a sus trabajadores, independientemente de su vinculación contractual o estatutaria (permanente, a tiempo parcial...). El Fondo de Acción Social se sitúa en límites establecidos en los acuerdos de homologación del personal de las UUAAs, en el 1,5% del presupuesto. Se subvencionan programas de ayudas para la asistencia a actividades formativas, reducción de matrícula para familia directa del trabajador y para la conciliación de la vida familiar y laboral, ofreciendo ayudas económicas a los trabajadoras/es que matriculan a sus hijos en edad escolar (3-14 años) en talleres de verano o actividades de ocio, tiempo libre durante las horas coincidentes con la jornada laboral. En 2014 benefició a 140 hijos. El ADE colabora intensamente en esta línea considerando a jubilados UCA con los mismos derechos deportivos que en activo y programando actividades destinadas a familiares e hijos de alumnos, PDI y PAS y desarrollando el programa de Talleres de Verano, UCAMPUS, iniciativa original ADE. [→ 1c2]	
	Propietario: Gerencia, Director ADE.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Acuerdo complemento Incapacidad temporal. Acción Social y Solidaria. Plan de Acción Social. Programa UCAMPUS	Resultados clave: 7
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
3e3	PAUCA: 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Personas – OE 09.
	Prevención, seguridad y salud. La UCA considera la seguridad y salud laboral un eje prioritario de su política de personal, siendo el Comité de Seguridad y Salud el órgano de gestión, que junto con el Servicio de Prevención impulsan la cultura de la prevención tanto mediante el despliegue de equipos de protección individuales como el desarrollo de campañas de concienciación, simulacros, reconocimientos médicos y ginecológicos... La UCA registra un bajo índice de siniestralidad, 2,4 en 2014 y afortunadamente, ningún accidente mortal. Las instalaciones ADE están convenientemente señalizadas con indicaciones sobre evacuación, situación extintores... Existe un Plan de Evacuación de las instalaciones. En los últimos años, la plantilla ADE ha recibido formación específica: “RCP y Desfibrilación semiautomática”, “Legionella”, “Técnico de Prevención de Riesgos”, “Primeros Auxilios”... En las dependencias ADE de los Campus de Jerez y Puerto Real se ubica las Enfermerías de dichos campus. El ADE, junto al Servicio de Prevención, ha elaborado un plan de evacuación del edificio señalado. [→ 4c2]	
	Propietario: Encargado de Equipo Instalaciones y Mantenimiento.	Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación.
	Evidencias: Servicio Prevención. Cursos de Formación de Seguridad y Salud.	Resultados clave: 7

4. ALIANZAS Y RECURSOS

El ADE gestiona sus alianzas estratégicas con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos, establecer acuerdos de benchmarking que apoyen la mejora continua de su SG a través de comparaciones externas e implementar productos y/o servicios innovadores enfocados hacia el usuario y contribuyan a la sostenibilidad económica de su zona de influencia.

Los acuerdos con instituciones públicas y privadas se articulan bajo tres formas: Convenio Marco (CSD, Junta de Andalucía, ayuntamientos...), Convenios Subvención y Convenios Descuento Directo. Los primeros tienen duración ilimitada hasta que una de las partes denuncie. El resto tienen una vigencia de un año, por lo que vuelve a solicitarse a la entidad, en revisión, el aporte de la documentación exigida. Los convenios, firmados por parte de la UCA por el Rector o vicerrectora delegada, han superado el centenar durante los últimos cursos, en los que también se han agregado las "colaboraciones personales", recogidas en la Memoria Anual del ADE.

La gestión financiera del ADE tiene siempre en el horizonte la eficiencia y la eficacia, con énfasis especial en que sea consonante con su estrategia. Su presupuesto propio depende en buena parte de los recursos asignados en el Presupuesto General de la UCA. Durante los últimos años y espoleado por la necesidad la Dirección del ADE ha impulsado una política aún mayor de ahorro y de búsqueda de patrocinadores, que, si no inyección de liquidez, procuren beneficios materiales. La colaboración de distintas empresas en los Talleres de Verano o en el Campus de Fútbol Infantil son pruebas recientes de ello.

La posibilidad de caja habilitada permite al ADE una dinámica de compras y pagos más ágil y más autonomía en relación a los proveedores. El ADE ha venido cumpliendo al cien por cien con su presupuesto en los últimos ejercicios y resuelto favorablemente las auditorías.

La ejecución y revisión del gasto del ADE según las pruebas de seguimiento encargadas por la Gerencia y el Área de Economía aproximadamente dos veces al año, amén de un seguimiento por la Jefa de Unidad.

En la UCA, el Sistema de Gestión Medioambiental atesora el certificado ISO 14001:2004, que se

volvió a certificar a principios de 2015. A lo largo de 2016 está prevista su revisión y adaptación a la Norma UNE EN-ISO 14001:2015. Aunque el ADE se incluye entre las unidades colaboradoras con la Oficina para la Sostenibilidad UCA, desde 2014 apostó por un aporte propio con la incorporación al mapa de procesos del "Proceso de Gestión Ambiental", para profundizar en procedimientos y acciones de sostenibilidad y preservación de los recursos naturales y a fomentar una responsabilidad consciente sobre lo ecológico.

El ADE apuesta por unas instalaciones de calidad y en estado de revista para satisfacer las expectativas de sus usuarios y plantilla. Así, cuenta con Planes y Libros de Mantenimiento de sus instalaciones, y colabora transversalmente para ello con el Área de Infraestructuras UCA, dedicada a la proyección, mejora y mantenimiento de edificios y con planes preventivos y de mantenimiento. Durante los últimos años, el ADE ha insistido en una política de ahorro y eficiencia energética, con la puesta en marcha de acciones (detectores de presencia, sustitución de fluorescentes por led, mejora cerramiento...) que complementa una fundamental surgida años atrás: colocación de paneles solares para circuito energético.

La garantía de la infraestructura informática y de redes para el desarrollo de las actividades de gestión, pero el ADE realiza una inversión importante cada año en su Sistema de Gestión Deportiva (SIGED) mediante la que se asegura que una gestión operativa de calidad, interrelacionada con las posibilidades tecnológicas actuales. Es preciso recordar, en el capítulo de administración electrónica, que el ADE fue la primera unidad UCA que puso a disposición de los usuarios una Oficina Virtual veinticuatro horas al día.

El ADE aprovecha las posibilidades que le brindan las nuevas tecnologías para llevar a cabo tanto la gestión de la información como del conocimiento. Así, mediante plataformas en internet e intranet propia (Sistema NAS), produce la información clave o relevante acerca de su filosofía o servicios prestados y, a su vez, recoge la opinión de los GI para refrendar mejoras. Mediante el proceso "Comunicación" dicha gestión queda sistematizada, tanto en su vertiente interna como externa. En él destacan por su importancia las encuestas de opinión y satisfacción y las propuestas de mejora, ítem que acompaña a todas las encuestas.

Sub. 4a. Gestión de los partners y proveedores (PyP) para obtener un beneficio sostenible		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4a1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos. AE Entorno – OE 06. OE 10.
Gestión de las Alianzas. El ADE despliega la gestión de sus alianzas mediante la firma de acuerdos de colaboración que buscan el desarrollo económico social y deportivo de su entorno, la cooperación y la implicación con la sociedad [→ 2a1]. Estas alianzas han ido modificándose estructuralmente a lo largo de los años, y a día de hoy, existen tres modelos: marco , subvención y descuento directo , que suscriben ayuntamientos de la provincia, federaciones, clubes, gimnasios... Cada uno de ellos requiere la aportación de documentación específica para su validación. Durante los últimos años el Rector ha rubricado más de cien convenios de media. El ADE conserva una base de datos permanentemente actualizada, puesto que los convenios se firman a lo largo del año, preferentemente, según la estrategia, en los meses de abril a julio. Los convenios se revisan cada año. [→ 5b1]		
Propietario: Subdirector de Actividades		Proceso asociado: Alianzas. Gestión de Actividades.
Evidencias: Convenios de colaboración. Acuerdo Benchmarking UCA-UMA-USE.		Resultados clave: 8
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4a2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
Gestión de Proveedores. El ADE se suma al proceso de selección y contratación estandarizado UCA, ajustado a la normativa en vigor, que garantiza la igualdad de oportunidades y la inexistencia de tratos de favor [→ 1c2]. Los procedimientos de adjudicación garantizan la máxima objetividad en la selección de las mejores ofertas, asegurando con ello la calidad de los bienes y servicios contratados [→ 5b1]. La gestión de proveedores se realiza de forma automatizada a través de la aplicación Universitas XXI-Económico . En el caso específico del ADE, la gestión se apoya en el SIGED (Sistema Integral de Gestión Deportiva). El ADE ha debido proveerse en los últimos años tanto de material deportivo (desde camisetas hasta máquinas para gimnasios) como servicios de socorrismo y mantenimiento (piscina, pistas) realizando la UCA un concurso público abierto para sus instalaciones de Puerto Real y Jerez. En el marco del compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente se han reforzado estos criterios en los procesos de contratación. La UCA está elaborando un código ético de proveedores.		
Propietario: Encargado de Equipo Instalaciones y Mantenimiento.		Proceso asociado: Alianzas. Gestión de Actividades. Gestión de las Instalaciones. Mantenimiento de Instalaciones.
Evidencias: Convenios de colaboración. Reuniones Grupos Focales. SIGED		Resultados clave: 8,9
Sub. 4b. Gestión de los recursos económicos financieros		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4b1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
Gestión económica-financiera. La obtención de beneficios económicos no es para el ADE un objetivo estratégico, pero sí lo es conseguir una gestión eficaz y eficiente de sus recursos financieros. La asignación de recursos financieros se realiza a través de la planificación presupuestaria que determina Gerencia. Previamente, el Director ADE realiza una propuesta con el visto bueno de la vicerrectora de Responsabilidad Social. La Comisión de Deportes debe ser informada del presupuesto anual. El ADE cuenta con caja habilitada , que en el marco de la política presupuestaria UCA le confiere plena autonomía en la gestión y ejecución presupuestaria tanto en la gestión de ingresos (patrocinios, subvenciones, gestión de precios públicos...) como los de los capítulos de gasto. El presupuesto ADE , asociado en los diferentes capítulos a los Planes de Actuación UCA , se lleva cumpliendo al cien por cien en los últimos ejercicios (desde 2012) y la gestión económica pasa cada año la reválida de la Auditoría Interna UCA . Durante los últimos años ha habido una merma importante de la asignación UCA al ADE debido a la crisis económica mantenida en el tiempo que ha propiciado un acento mayor en acciones encaminadas a priorizar lo esencial (política de ahorro) y la eficiencia (política de rendimiento). [→ 2c1]		
Propietario: Jefa de Unidad.		Proceso asociado: Gestión Económica y Secretaría.
Evidencias: Plan de objetivos del Área de Deportes. Presupuestos Área de Deportes.		Resultados clave: 9
Sub. 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4c1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
Gestión medioambiental. La UCA tiene fijado su compromiso sostenibilidad en función de su Declaración de Política Ambiental , que se proyecta en la gestión ordinaria [→ 1c2]. El Sistema de Gestión Medioambiental está certificado ISO 14001:2004. El SGM se ha vuelto a certificar en enero de 2015 y está prevista su revisión y adaptación a la Norma UNE EN-ISO 14001:2015 a lo largo del curso 2015-2016. El SGM incluye a unidades como el ADE [→ 3e3]. Por su parte, el ADE, sabedor de la importancia de este ámbito, ideó un proceso específico de Gestión Medioambiental , incorporado en la última revisión de Mapa de Procesos 2014. Las medidas propias del ADE en los últimos años abarcan acciones de disminución consumo eléctrico, mejoras de cerramiento, placas solares, renovación aire, puntos de reciclaje, protección seguridad aves [→ 4b1]. Existen nuevos objetivos cada año señalados en el PEADE.		
Propietario: Encargado Equipo Instalaciones		Proceso asociado: Gestión Medioambiental.
Evidencias: Servicio Prevención. Oficina Verde. Actas inspección de la piscina. CAU's.		Resultados clave: 8

Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4c2	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
	Gestión de infraestructuras. El ADE desarrolla una doble estrategia en la gestión de edificios e instalaciones; una, para su adecuación a las necesidades de los usuarios [→ 5e1] y estándares de calidad y la segunda la mejora continua de las instalaciones [→ 1c2]. En el despliegue colabora transversalmente el Área de Infraestructuras UCA , dedicada a la proyección, mejora y mantenimiento de edificios y con planes preventivos y de mantenimiento. El ahorro y la eficiencia energética de las infraestructuras han sido los bastiones que, tras los análisis, mayor interés ha suscitado a los responsables. El ADE cuenta con libros de mantenimiento que día a día se cumplimentan apoyando la revisión. Cada año en el Presupuesto ADE se consignan partidas para la mejora. En la plica de contrato con la empresa de servicios de instalaciones (desde 2010) se establece la necesidad de aportar un Plan de Mantenimiento de las instalaciones deportivas. En 2015 se inauguraron las instalaciones deportivas del Campus de Jerez, que han multiplicado prácticamente por dos el capítulo de gestión de infraestructuras.	
Propietario: Encargado de Equipo Instalaciones		Procesos asociados: Gestión de Instalaciones. Mantenimiento de Instalaciones.
Evidencias: Libro Mantenimiento Piscina. CAU's. Mantenimiento Máquinas Sala Cardio. Inventario material ADE. Plan Mantenimiento EE.		Resultados clave: 8
Sub. 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4d1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
	Gestión de las tecnologías. El Área de Informática asegura la infraestructura informática y de redes para el desarrollo de las actividades de gestión y administración en el ADE [→ 1d1]. Pero, desde 2003, el ADE se ha provisto de un Sistema Integral de Gestión Deportiva que le garantiza una gestión operativa de calidad, interrelacionada con las posibilidades tecnológicas actuales. El control de acceso a instalaciones, actividades y competiciones se efectúa a través de tarjetas inteligentes que facilitan la apertura de tornos digitalizados, con aporte del número de asistencia que nutre las estadísticas de uso. Gracias al mismo, el ADE fue la primera unidad UCA que puso a disposición de los usuarios la Oficina Virtual . El ADE posee un software (actualizado a 2015) para el control domótico de las instalaciones deportivas (calderas, climatización, depuración...). " Deportes móvil ", app, llegó en 2013. El ADE desplegó un año antes un proyecto pionero de códigos QR . La presencia en redes sociales ADE se efectúa prácticamente a diario debido a las características de los servicios. Cada año se establecen, al menos, dos mejoras en el ámbito de la gestión de las tecnologías [→ 5c1].	
Propietario: Jefa de Unidad		Proceso asociado: Informática SIGED
Evidencias: Aplicación SIGED. Web Área de Deportes. Sistema NAS Comunicación Privada Interna Servicio.		Resultados clave: 6, 7 y 8
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4d2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07
	Administración electrónica. Acometer la sustitución paulatina de una administración presencial a otra virtual o electrónica ha sido uno de los proyectos de mayor envergadura del ADE, incluso antes de que la UCA lo persiguiese desde 2007 [→ 1c2]. Diversos procedimientos ADE cuentan con la posibilidad de ser gestionados electrónicamente por los usuarios. El sinónimo de Administración Electrónica para el ADE y la propia UCA es la Oficina Virtual [→ 1d1. 5b2]. Así, inscripciones en actividades y competiciones, tramitación de Tarjeta Deportiva, reserva de instalaciones, solicitud de Currículum Deportivo , solicitud de ayudas y becas , domiciliaciones bancarias , bajas en actividades , obtención de recibos , pueden ser llevados a cabo mediante la Oficina Virtual. Cada año se revisa y potencia mediante la incorporación de nuevas posibilidades de tramitación.	
Propietario: Jefa de Unidad		Proceso asociado: Informática SIGED
Evidencias: Oficina Virtual Área de Deportes. Aplicación SIGED. Web Área de Deportes.		Resultados clave: 6 a 8
Sub. 4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar la toma de decisiones y construir capacidades de organización.		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
4e1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio.	PEUCAII: AE Entorno – OE 10. OE 11.
	Gestión de la información y de la opinión. El ADE garantiza que sus usuarios y plantilla acceden al conocimiento e información relevantes sobre la organización a través de su página web e Intranet fundamentalmente. Las herramientas con las que el ADE ha contado para realizar el seguimiento y planificar y desplegar las mejoras globales y puntuales han sido las estadísticas de uso , las encuestas de opinión y satisfacción [→ 2a1. 5b2] (con ítems específicos para puntuar la gestión de la información), con celo por la salvaguarda del anonimato, e incluso una encuesta específica de revisión a los usuarios para conocer la opinión sobre la web, la principal fuente informativa y la concentración de comunicados y documentos en el recurso propio NAS (una "nube" a modo de disco duro operativo común). Todos los años, coincidiendo con la apertura del curso se procede a una renovación sistemática de contenidos de web, con incorporación de novedades prácticamente a diario, que cuenta con su indicador clave correspondiente.	
Propietario: Subdirector de Actividades		Proceso asociado: Comunicación
Evidencias: Web Área de Deportes. Informe Impacto Sociedad ADE. Cuentas Facebook. Cuenta Twitter. App Deportmovil. Canal Youtube ADE.		Resultados clave: 6 y 8

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La gestión por procesos del ADE ha venido corroborándose y cobrando mayor fuerza con los procesos de evaluación. En cada proceso se identifican también los procedimientos asociados como base para establecer las 19 interfaces entre los mismos. En 2007 surge el primer Mapa de Procesos del ADE.

La quinta revisión del Manual de Procesos (2014) V.5, tras el cuarto proceso de evaluación EFQM, es el resultado de las lecciones aprendidas y las orientaciones del equipo de evaluación externo. Un nuevo proceso de soporte, denominado “Gestión Medioambiental” fue añadido a los anteriores que, interrelacionados han contribuido al cumplimiento de la misión, siendo, a su vez, camino para alcanzar la visión.

En la definición de los procesos se incluyen diagramas de flujo, fichas de indicadores y fichas del proceso, que consta de nombre y código, misión/objetivo, descripción, responsable, aplicación informática, cronograma, destinatario, registros, inicio/fin, entradas/salidas y procedimientos asociados.

Una herramienta indispensable en la gestión por procesos ADE es su Cuadro de Mando Integral, modificado también tras la última evaluación, que proporciona a los propietarios de los procesos a los que se vinculan los objetivos la oportunidad de la constante revisión.

El ADE orienta sus actividades a satisfacer las necesidades y demandas de sus Grupos de Interés, teniendo establecidos los mecanismos de recogida de información que le permite conocer dichas inquietudes, en un marco proclive al cambio, a la innovación y a una política de alianzas que le han permitido compartir el diseño de nuevos productos y servicios que añadan valor para sus usuarios.

La información procede de diferentes encuestas de satisfacción y opinión a los usuarios y de reuniones con los Grupos Focales (a los que con periodicidad bienal se les formula un cuestionario enfocado directamente hacia la detección de necesidades y

expectativas). Precisamente en la última entrega (2015) se les invitaba a participar con sus propuestas en el II PEADE.

La promoción de los servicios ofrecidos por el ADE utilizan, cada vez menos, canales tradicionales como cartelería o folletos de mano, habiendo optado por las posibilidades digitales: folletos descargables en PDF, web, redes sociales, canales de vídeo, *app* propia... Además, participa cada año en los programas institucionales de captación de alumnado (Visitas guiadas, Proyecto Compañero, Bienvenida Erasmus...) y también propios, como la Semana de Puertas Abiertas a principios de octubre cada año.

Un marchamo inequívoco de los programas del ADE es que contribuyan a una formación en valores. El ejemplo más reconocible es la campaña institucional “En la UCA Juega Limpio. El deporte EDUCA”, en el que la deportividad es un componente prioritario en el resultado (tan simple en la teoría, tan difícil de llevar a la práctica). Este programa ha traspasado las fronteras UCA para ser adoptado en competiciones locales, provinciales y regionales y ha merecido importantes galardones, incluso de carácter internacional.

Este programa de éxito se acompaña de otros como “UCASport”, de formación deportiva (monitores, entrenadores...) o de Escuelas y Talleres, en el que se plantea un conocimiento y desarrollo del deporte a través de criterios de formación integral, con posibilidad de convalidación de créditos por participación, así como por competiciones externas.

La Carta de Servicios, revisada en la actualidad en su tercera versión, es una herramienta pensada manifiestamente en los usuarios, que pueden informarse de los servicios ofrecidos, sobre sus derechos, los compromisos adquiridos por el ADE y, casi lo más importante, los derechos que le asisten y los a los usuarios sobre los servicios que tiene encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos, sobre los compromisos de calidad y los caminos para sugerir, opinar... En definitiva, colaborar en la continua mejora.

Sub. 5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los GI

Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
5a1	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06
	Gestión por Procesos. La gestión en el ADE se estructura en función de procesos orientados a planificar y ejecutar la política transversal de mejora continua [→ 1b1]. El primer mapa de procesos de la unidad data de 2007. El Manual de Procesos del ADE se revisa periódicamente, estando en vigor la edición de 2014, la 5a, adaptado a las necesidades del ADE y de los GI. Los procesos están identificados, definidos, desarrollados y documentados (fichas con entradas, salidas, propietario, equipo del proceso, indicadores, etc. Y diagramas de flujo) Asimismo contienen un cronograma de apoyo . Periódicamente se revisan los indicadores de los procesos por su propietario. El ED del ADE evalúa en sus reuniones y valora las modificaciones y adaptaciones de los procesos y las propuestas de mejora.	

Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Despliegue del Sistema de Gestión.	
Evidencias: Manual de Procesos. Memorias Área de Deportes. CMI. Indicadores de Procesos.		Resultados clave: 6 a 9.	
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje		
5a2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06	
Mejora e innovación de procesos. El ciclo de mejora de los servicios incluye la planificación, el diseño, desarrollo y seguimiento de los resultados, así como la revisión e implantación de cambios [→ 2d2], mejoras e innovaciones en los procesos ADE. El ED del ADE evalúan en sus reuniones y valoran las modificaciones y adaptaciones de los procesos y las propuestas de mejora. Fruto de ello ha sido la creación de equipos de trabajo, que, fundamentalmente, han buscado la renovación de los Procesos Clave , de los que se alimentan todos los demás y de los que surgen nuevos. En 2012 se incorporó al ADE el proceso “ Revisión por la Dirección ” [→ 1e1] y en 2014 el de “ Gestión Medioambiental ”, en estos casos tras sendos periodos de evaluación según modelo EFQM.			
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Política Estratégica y Planificación. Despliegue del Sistema de Gestión.	
Evidencias: Manual de Procesos. Memorias Área de Deportes. Indicadores de Procesos. Actas revisión procesos. Fichas Acciones Mejora.		Resultados clave: 6 a 9.	
Sub. 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes			
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje		
5b1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 07.	
Programación y Gestión Deportiva. La programación del ADE emana de los tres procesos de gestión clave : Instalaciones, Actividades y Competiciones [→ 1a1]. Los servicios ofrecidos por el ADE se encuentran relacionados en los programas del Área (actividades, instalaciones y competiciones). El ED debate y decide la programación del curso, e informa al vicerrectorado y a la Comisión de Deportes. La programación va a nacer de una sucesión de reuniones de los líderes con sus equipos, una vez valorados los indicadores de rendimiento, las encuestas de satisfacción, de los informes propios y de empresas colaboradoras, y de los convenios de colaboración y alianzas, que anualmente se revisan para su renovación [→ 2a2]. Toda la programación deportiva quedaba vinculada a los Planes de Actuación UCA hasta 2015, y al PEUCA II a partir de 2016, así como a los presupuestos.			
Propietario: Subdirector de Actividades. Subdirector de Competiciones. Encargado de Equipo Instalaciones y Mantenimiento. Jefa de Unidad.		Proceso asociado: Gestión de Instalaciones. Gestión de Actividades. Gestión de Competiciones. Gestión Económica y Secretaría. Atención al Público.	
Evidencias: Programas y folletos Área de Deportes. Encuesta de satisfacción Actividades del Área de Deportes.		Resultados clave: 6 a 9.	
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje		
5b2	PAUCA: 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos. AE entorno – OE 06. OE 10.	
Satisfacción e innovación de los servicios. El ADE mantiene encuestas de satisfacción (nueve de media en los últimos años) con el fin de conocer de primera mano la opinión de sus usuarios [→ 2d2]. Las encuestas están validadas por un Técnico Estadístico UCA , que también trabaja para grupos de investigación. Al menos una vez al año personal UCA se reúne con el estadístico para validar sus encuestas vinculadas a procesos clave. A lo largo del curso se realizan otras puntuales (Cursos de Esquí, Talleres de Verano, Salvamento y Socorrismo...). Por otra parte, las reuniones con grupos focales y empresas de servicios ayudan en el ratio de mejora [→ 2a1]. El importante número de alianzas suscritas por el ADE con empresas [→ 4a1] punteras hace posible que las mejoras de dichas empresas en programación deportiva inmediatamente surta efecto en la del ADE. Todos los años el ADE anuncia públicamente las principales novedades/mejoras en los servicios que despliega.			
Propietario: Director ADE.		Proceso asociado: Revisión por la Dirección.	
Evidencias: Encuestas ADE. Indicadores de Procesos. Memorias Área de Deportes. Presupuestos Área de Deportes.		Resultados clave: 6 a 9	
Sub. 5c. Los productos se promocionan y ponen en el mercado eficazmente			
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje		
5c1	PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06. OE 07.	
Publicación y Difusión de los servicios. Una de las medidas a favor de la sostenibilidad llevadas a cabo por el ADE sucedió en 2011, cuando los líderes acordaron reducir el consumo de papel [→ 4c1]. El mecanismo más usual en la difusión de servicios era el papel, con una media de ocho mil folletos de hasta 48 páginas para informar a los usuarios. No se ha dejado de diseñar folletos, pero ahora “se reparten” virtualmente, a través de la web, eje dinamizador de los recursos publicitarios y difusores de información [→ 4d1]. Con los años se han incorporado dos cuentas de Facebook , otra de Twitter , un canal de Youtube y una app , llamada “ Deportmovil ”, desarrollada por el propio personal ADE junto a estudiantes de Ingeniería Informática. La última incorporación (2015) ha sido la creación de grupos de			

	<p>wasap para la información permanente. El ADE creó hace siete años la “Semana de Puertas Abiertas” para que los usuarios potenciales conocieran la oferta de actividades, instalaciones y competiciones gratuitamente “in situ”. Además, forma parte del Programa de Visitas Guiadas de la UCA para institutos y centros de Bachillerato. Asimismo, es requerida para participar en otros programas institucionales de difusión como “Proyecto Compañero”, “Proyecto Bienvenida a Nuevos Alumnos” o “Programa Erasmus”. En el plano institucional las novedades ADE aparecen en el Boletín Semanal UCA y en el sistema de correo institucional “Tavira”.</p>	
Propietario:	Subdirector Actividades	Proceso asociado: Comunicación.
Evidencias:	Web Área de Deportes. Cuenta Facebook. Cuenta Twitter. App Deportmovil. Canal Youtube ADE. Memoria de cartelería ADE. Programas y folletos Área de Deportes.	Resultados clave: 6 y 8.
Sub. 5d. Los productos se producen, distribuyen y gestionan		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
5d1	<p>PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.</p> <p>Gestión del ciclo de vida de los servicios propios. El ADE se viene interesando por el impacto y valor creado a lo largo del ciclo de vida de sus servicios propios desde que comenzó su apuesta por la calidad a través de sus evaluaciones EFQM. La puesta en marcha, por ejemplo, de una actividad, viene marcada por un tiempo de estudio y recopilación de datos e indicadores, fijando el escenario que se quiere lograr. A continuación se establece el proceso de puesta en marcha de la actividad, con un control mensual con el fin de atajar las incertidumbres y, finalmente, tras comprobar su viabilidad, prorrogarla o sustituirla de la programación [→ 2d]. Un ejemplo concreto es el programa mensual de actividades propias, que aunque se estudia grosso modo a principios de curso, mensual y trimestralmente se revisa y se modifica dinámicamente.</p>	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06. OE 07.
Propietario:	Director ADE	Proceso asociado: Gestión de Actividades. Gestión de Competiciones. Gestión de Instalaciones.
Evidencias:	Memoria General UCA. Estudio-Análisis Trimestral Seguimiento Actividades Propias UCA. Impacto UCA Sociedad	Resultados clave: 6 y 8
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
5d2	<p>PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.</p> <p>El Deporte EDUCA. Campaña en la UCA Juega Limpio. El ADE es un componente esencial en la formación integral de los alumnos que la UCA pretende como institución pública. Con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y cooperación para conseguir objetivos comunes, el desarrollo de capacidades de relación interpersonal, el esfuerzo y compromiso y la formación en valores éticos, el ADE diseña, despliega, revisa y evalúa el Juego Limpio desde 2009. Desplegado a partir de un proyecto piloto en las competiciones de Fútbol y Fútbol Sala, el esquema de puntuaciones por partidos en las que se penaliza la falta de deportividad, está actualmente extendido a todas las actividades deportivas de la universidad, ha sido asumido en eventos deportivos universitarios, autonómicos y nacionales y está prevista su aceptación en ligas universitarias. Un Decálogo [→ Anexos] de valores sustenta el despliegue con componentes ético-deportivos. La campaña institucional “El Deporte EDUCA. Campaña en la UCA Juega Limpio” [→ 1c3] ha recibido varios premios provinciales, nacionales e internacionales.</p>	PEUCAII: AE Entorno – OE 11.
Propietario:	Subdirector Competiciones	Proceso asociado: Gestión de Actividades. Gestión de Competiciones. Gestión de Instalaciones.
Evidencias:	Actas reuniones C.E.U. Atletismo 2010 y II Seminario Juego Limpio. Revista “El Drago”. I y II Seminario Nacional “El Deporte EDUCA. Juega Limpio”. Premios y Reconocimientos obtenidos por el Área de Deportes.	Resultados clave: 6 y 8
Sub. 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran		
Ref	Enfoque, despliegue, revisión y aprendizaje	
5e1	<p>PAUCA: 03 Compromiso con el territorio. 08 Comunidad Universitaria. 09 Necesidades organizativas, innovación y mejora.</p> <p>Orientación al usuario. Los usuarios se han situado desde siempre, para el ADE, como prioridad principal; de ahí que en sus tres procesos, clave, el usuario ocupe el centro estratégico. La Carta de Servicios [→ 1c2] es el instrumento con el que el ADE informa a los usuarios sobre los servicios que tiene encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos, sobre los compromisos de calidad y los cauces para hacer llegar su voz: 1º. Formulando sugerencias, quejas, opiniones (en persona, verbalmente, por teléfono, por escrito, a través de correo electrónico, a través del Buzón de Atención al Usuario o BAU). 2º A través de las encuestas. 3º Sumándose a las convocatorias de Ayudas y Prácticas UCA en el Área. El ADE despliega un amplio programa de ayudas y prácticas y otros como UCASPORT de formación deportiva o Escuelas y Talleres Deportivos o competiciones que tienen por finalidad la formación integral y el aprendizaje en valores a través del deporte, con posibilidad de obtención de créditos de libre elección o ECTS [→ 2a1].</p>	PEUCAII: AE Organización y Recursos – OE 06.
Propietario:	Subdirector Actividades. Subdirector Competiciones. Encargado de Equipo Instalaciones y Mantenimiento. Jefa de Unidad.	Proceso asociado: Gestión de Actividades. Gestión de Competiciones. Gestión de Instalaciones. Gestión Económica y Secretaría. Atención al Público.
Evidencias:	Carta de Servicios del Área de Deportes (3ª versión octubre 2012). Convocatorias de Ayudas. Escuelas y Talleres. Programa UCASPORT.	Resultados clave: 6 a 9

