

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 1

**IT-01
INSTRUCCIÓN TÉCNICA DE
AUTOEVALUACIÓN**

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Mayo 04	Mayo 04	Mayo 04
Responsable calidad o Concejal responsable área o Jefe de Departamento	Responsable calidad o Concejal responsable área	Alcalde-Presidente

DISTRIBUCIÓN DE COPIAS	ALC ADJ URB S.CIU.	GI SECR I.FOND RR.HH.	B.SOC F.	JUV CUL	O.S. ENCAR EMU	M.A.	MUJ ED.
	4	4	2	2	3	2	2

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 3

ÍNDICE

	CONTROL DE REVISIONES PRD-01 _____	2
1.	OBJETO DE LA AUTOEVALUACIÓN. _____	4
1.1.	La autoevaluación mediante cuestionario. _____	4
1.2.	Ventajas e inconvenientes del enfoque del cuestionario. _____	4
2.	ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA AUTO-EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO. _____	5
2.1.	Fecha de entrada en vigor. _____	5
3.	METODOLOGÍA: CÓMO SE DEBE RELLENAR EL CUESTIONARIO. _____	5
3.1.	Generalidades. _____	5
3.2.	Criterios de elaboración. _____	6
3.3.	Soporte. _____	7
3.4.	Control de la distribución y ediciones en curso/válidas. _____	7
4.	Ejecución. _____	7
5.	RESPONSABILIDADES. _____	7
6.	DOCUMENTACIÓN APLICABLE. _____	7
7.	ANEXO: CUESTIONARIO B (50 PREGUNTAS). _____	8
	AGENTES FACILITADORES. _____	10
	CRITERIO 1: Liderazgo. _____	10
	CRITERIO 2: Política y estrategia. _____	16
	Criterio 3: personas. _____	19
	Criterio 4: Alianzas y recursos. _____	23
	Criterio 5: Procesos. _____	27
	Criterio 6: Resultados en los clientes. _____	32
	Criterio 7: Resultados en las personas. _____	36
	Criterio 8: Resultados en la sociedad. _____	39
	Criterio 9: Resultados clave. _____	41
	TABLAS DE CÁLCULO. _____	45

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

1. OBJETO DE LA AUTOEVALUACIÓN.

1.1. La autoevaluación mediante cuestionario.

En este cuestionario básico de 50 preguntas no se desciende a un examen pormenorizado de los subcriterios, aunque se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos.

Se trata de obtener una primera fotografía de la situación actual para ir madurando con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior, una vez se haya implantado el sistema.

Este cuestionario basado en el propuesto por el Club de Gestión de Calidad para pequeñas y medianas empresas está adaptado a la Administración Pública por el Ministerio de Administraciones Públicas.

1.2. Ventajas e inconvenientes del enfoque del cuestionario.

Ventajas.

Fácil de usar: una formación básica es suficiente para empezar.

Puede involucrar rápidamente a numerosas personas de la organización.

Calcular y comprender los resultados numéricos resulta fácil.

Las preguntas pueden adaptarse a la organización.

Ofrece una buena introducción a la auto-evaluación.

Permite a la organización recibir información que puede segmentarse por función y por nivel.

Puede utilizarse para facilitar los debates de grupo entre equipos sobre las oportunidades de mejora en su organización.

Inconvenientes.

El uso excesivo de cuestionarios en una organización puede dar lugar a un bajo índice de respuestas.

Puede que no todo el personal de la organización comprenda el significado de las preguntas.

La amplia circulación del cuestionario puede crear expectativas entre el personal de la organización. El uso de este enfoque exigirá un posicionamiento prudente.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 5

Los cuestionarios indican lo que la gente piensa, pero no explican por qué lo piensan.

No se genera ninguna relación de puntos fuertes y área de mejora.

La precisión depende de la adecuación de las preguntas planteadas.

No supone un examen exhaustivo de todos los aspectos de una organización.

No permite establecer comparaciones con los perfiles de puntuación de los candidatos a premios de calidad.

2. ALCANCE DEL DESARROLLO DE LA AUTO-EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO.

El problema principal está en comprender el significado completo de cada pregunta y valorarla del modo más objetivo y realista posible.

Es posible que el cuestionario se evalúa pensando en lo que “se quiere que sea”, la organización y no lo que “realmente es”.

El alcance de esta IT es para toda la Corporación, para obtener una fotografía de la misma en el momento presente, y tener claro los puntos fuertes y débiles de la misma.

2.1. Fecha de entrada en vigor.

Esta I.T. entrará en vigor en el momento de su distribución, una vez aprobada definitivamente, según el PRD-01.

3. METODOLOGÍA: CÓMO SE DEBE RELLENAR EL CUESTIONARIO.

3.1. Generalidades.

Hay que determinar sobre qué parte o partes de la organización se llevará a cabo la autoevaluación.

Puede ser cumplimentado por un equipo de la Corporación.

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 6

Hay que asegurarse que las personas que van a rellenar el cuestionario conocen la Corporación que se va a evaluar.

Cada evaluador justificará y explicará la puntuación que ha otorgado.

Aunque existen dos cuestionarios básicos, uno de 120 preguntas y otro de 50, para la primera autoevaluación, y hasta que el sistema esté implantado y en funcionamiento normal, conviene tomar el de 50 cuestiones, de más fácil manejo y operatividad.

Cada una de las 50 preguntas tiene 5 opciones de puntuación, que se comentarán en el apartado siguiente.

3.2. Criterios de elaboración.

Durante la autoevaluación deberán seguirse los siguientes pasos:

1. El responsable de la organización determina la composición del equipo que ha de rellenar el cuestionario o del equipo responsable de realizar la valoración final, en el caso de evaluación múltiple o de todos los miembros de la organización.
2. Los evaluadores leen la definición del sistema de puntuación para comprender su sistemática, así como las definiciones de todos y cada uno de los criterios y subcriterios del modelo EFQM con el fin de tener una idea de conjunto antes de comenzar el ejercicio.
3. Para puntuar se marca en cada pregunta el tramos que se estime representa la posición de la respuesta más adecuada. Este ejercicio se realizará en principio de modo individual.
4. Después del trabajo individual de evaluación de todo el cuestionario o de cada uno de los criterios, según se determine, se celebrará la reunión de consenso.
5. En la reunión de consenso se discutirán todas y cada una de las preguntas, buscando obtener la mayor información posible de la discusión del grupo y determinando finalmente la puntuación asignada por el grupo. En el caso de que la puntuación difiera en 20 puntos o más, es necesario adecuar las diferencias y obtener una valoración común de consenso.
6. La puntuación global de cualquiera de los criterios se calcula sumando el total de valores y dividiendo el resultado de esta suma por el número de preguntas contestadas del criterio. (Media)
7. Se traslada el porcentaje logrado de cada criterio al impreso final de evaluación y se ponderan los resultados según los pesos que cada criterio tiene en el modelo EFQM.

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 7

Una de las principales características del cuestionario es que todas sus preguntas contribuyen idénticamente a la evaluación global de la organización. Así pues, se podrá deducir fácilmente que aquellas secciones-criterios con mejor puntuación representan áreas fuertes de la organización, mientras que las de puntuaciones inferiores se corresponden con área de posible mejora, sobre las que definir y aplicar planes de acción.

El cuestionario tipo, se encuentra en el apartado Anexo, de la presente IT.

3.3. Soporte.

Se elaborarán en formato papel, DIN A4, tal y como se indican en la presente IT-01, pudiendo realizar copia autorizadas por el máximo responsable y el equipo del Consejo de Áreas.

3.4. Control de la distribución y ediciones en curso/válidas.

Se estará a lo dispuesto en el PRD-01, en el mismo apartado.

4. Ejecución.

Se realizará en la forma indicada en el apartado de Metodología de esta IT, donde se indican los pasos exactos a dar para una correcta auto-evaluación.

5. RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del Jefe de Control de Calidad, y de cada Sr. Concejales responsable de Área, la realización de la autoevaluación, en la forma en que se indica en la presente IT.

Se actuará según PRD-01 apartado 5. Responsabilidades.

En el caso de elegir grupos de personas diferentes para apartados concretos de este modelo de Auto-evaluación, su responsabilidad será parcial, en función del apartado 5.3 del PRD-01 antes mencionado.

6. DOCUMENTACIÓN APLICABLE.

Norma UNE-EN-ISO 9001:2000.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 8

Manual de Calidad del Excmo. Ayuntamiento de XXXXX.

Manual de Procedimientos del Excmo. Ayuntamiento de XXXXX.

PRD-01.

7. ANEXO: CUESTIONARIO B (50 PREGUNTAS).

Las 50 preguntas se distribuyen entre los nueve criterios del modelo.

Cada pregunta tiene cinco opciones de puntuación, definidas como sigue:

AGENTES FACILITADORES.

Puntuación	Calificación	Comentarios ilustrativos.
0	No iniciado o no se sabe.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe evidencia al respecto. ➤ Se detecta alguna idea o intención ➤ Si existe, sólo es aplicable en una minoría de áreas.
25	Implantación escasa o poco relevante.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciación reciente. ➤ Alguna evidencia parcialmente documentada. ➤ Implantación extensiva a algunas áreas. ➤ Revisiones ocasionales.
50	Implantación parcial/amplia y significativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evidencia clara y documentada. ➤ Implantación extensiva a la mayoría de las áreas. ➤ Revisiones regulares.
75	Implantación plena y sistemática	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evidencia clara y plenamente documentada. ➤ Implantado en todas las áreas relevantes. ➤ Revisiones regulares.
100	Implantación y revisión plenas y sistemáticas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evidencia clara y plenamente documentada. ➤ Implantación en todas las áreas. ➤ Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua.

RESULTADOS.

Puntuación	Calificación	Comentarios ilustrativos.
0	Sin datos: tendencias negativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados anecdóticos o casuales. ➤ No se han medido o se desconocen.
25	Cierta mejora	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayoría de resultados mediocres con algunos buenos aislados.
50	Resultados con tendencia a mejora durante algunos años.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados buenos y tendencia en progresión los tres últimos años.
75	Resultados buenos en la	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia en progresión en los últimos 3-5 años-

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 9

	mayoría de las áreas	➤ Los resultados alcanzan los objetivos fijados.
100	Resultados excelentes	➤ Resultados excelentes en comparación con otras organizaciones. ➤ Tendencia en progresión sostenida los últimos 5 años.

Bajo el enunciado de cada pregunta figuran una serie de aspectos orientativos para facilitar la comprensión del significado y alcance de la misma.

Para cada pregunta habrá que marcar en una de las cinco casillas de la puntuación.

Ejemplo:

0	25	50	75	100
	X			

Implantación escasa o poco relevante

- No existe evidencia al respecto.
- Se detecta alguna idea o intención
- Si existe, sólo es aplicable en una minoría de áreas

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

AGENTES FACILITADORES.

CRITERIO 1: Liderazgo.

Se trata de conocer cómo los líderes de la organización (los Sres. Concejales, por ejemplo):

- Establecen valores y expectativas claros para la organización.
- Impulsan la implantación y desarrollo de un sistema de gestión.
- Hacen fácil y fluida la comunicación con los empleados.
- Reservan y asignan recursos para actividades de innovación y mejora.
- Se implican junto con los empleados en actividades de mejora.
- Mantienen canales de comunicación con clientes, proveedores y otros interesados, buscando el beneficio mutuo.
- Motivan y dan conocimiento a los empleados por su contribución al éxito de la Corporación.

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

1.1. ¿Han sido claramente definidos y comunicados por los líderes de la organización los valores fundamentales y la política que conforman la cultura de la misma, y demuestran su compromiso personal en este sentido, actuando como modelos de referencia?

Se trata de averiguar si:

Los líderes de la organización se preocupan de comunicar a los empleados los planes estratégico y operativo, con sus objetivos clave, y se aseguran de su entendimiento y aceptación.

Existe una declaración de principios y comportamiento de todas las personas de la organización hacia los clientes y demás grupos de interés.

El comportamiento y actitud de los líderes es congruente con los puntos anteriores, dando ejemplo de ello.

Se aplica escrupulosamente la normativa general y específica vigente para la organización.

Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.

Establecer prioridades entre las actividades de mejora.

Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

0	25	50	75	100

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

2.1. ¿Se implican los líderes en adecuar (o en que se adecue) la estructura organizativa y en garantizar el desarrollo, implantación y mejoras continua del sistema de gestión de la organización?

Se trata de averiguar si:

La organización adapta su estructura orgánica o funcional a las necesidades derivadas de los objetivos estratégico y operativos.

Se encuentran implantado y operativo un sistema de gestión que permite medir la evolución de los principales indicadores de la actividad de la organización (o al menos los de sus procesos clave).

Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.

Los líderes se aseguran de que ese sistema de gestión se alimenta sistemáticamente con la información relevante para la Corporación (entorno, clientes, personal, etc.), incluyendo los objetivos y los resultados conseguidos.

Existe un proceso que permite a los líderes de la organización medir, revisar y emprender acciones para mejorar los resultados clave.

El sistema de gestión y sus indicadores clave se revisan periódicamente para adecuarse a las nuevas necesidades.

0	25	50	75	100

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

3.1. ¿Se reúnen los líderes de la organización con clientes, proveedores y otros grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas, desarrollar acuerdos y promover su participación en acciones de mejora continua?

Se trata de averiguar si:

Los líderes de la organización promueven cauces de comunicación (encuestas, paneles, etc.) y se mantienen encuentros regulares con representantes de clientes, proveedores y otros grupos de interés al objeto de conocer, comprender y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

Se recogen las expectativas del entorno y clientes a los que se destinan los servicios.

Los líderes de la organización general, con sus actuaciones y sus contactos, un clima de colaboración y confianza mutua con los clientes y otros grupos de interés, buscando el beneficio común y orientando sus relaciones hacia el medio y largo plazo.

Los líderes de la organización se involucran personalmente con los clientes y otros grupos de interés en beneficio y desarrollo de acciones de mejora mutuamente beneficiosas (p. Ej. Participando en el diseño de servicios, optimizando los procesos de apoyo, aprovechando otras área para provocar sinergias, etc.)

Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 14

4.1. ¿Son fácilmente accesibles los líderes de la organización, escuchan y responden a las cuestiones planteadas por los empleados?

Se trata de averiguar si:

Atienden las sugerencias de los empleados y escuchan sus comentarios e inquietudes.

Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.

Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.

Se involucran junto con los empleados en la resolución de problemas.

Revisan regularmente la efectividad de sus comunicaciones con los empleados en ambos sentidos, regidas por la fluidez y la confianza.

Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 15

5.1. ¿Estimulan, apoyan y recompensan los líderes de la organización la asunción de responsabilidades por parte de los empleados, su implicación en las acciones de mejora, así como su compromiso con la consecución de los objetivos y con la excelencia en general? ¿Constituyen los propios líderes un ejemplo de ello?

Se trata de averiguar si:

La Corporación impulsa la formación de los empleados en los conceptos de la gestión de calidad y la excelencia.

Fomentan la creatividad, animando a los empleados a la presentación de iniciativas y sugerencias de mejora.

Se reconoce y recompensa adecuada y oportunamente a los empleados por sus iniciativas y contribuciones a las acciones de mejora, así como por la calidad de su trabajo.

Se presupuestan e invierten recursos en la formación y entrenamiento de los empleados, proporcionando planes de desarrollo profesional.

Los líderes y cuadros se preocupan por la calidad de su propio trabajo y el de los empleados a su cargo.

En los presupuestos anuales de la organización se incluyen partidas para la financiación de las acciones de mejora.

Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

CRITERIO 2: Política y estrategia.

Se trata de conocer, contestando a sus cuatro preguntas, cómo la corporación:

- Define qué Corporación es necesaria para establecer los objetivos estratégicos a corto y medio plazo y se habilitan los medios necesarios para obtenerla.
- Informa a los empleados, asegurándose de que todos ellos conocen y entienden la estrategia y planes de la corporación y el modo en que les afecta.
- Traduce la política y estrategia en planes operativos y objetivos colectivos e individuales, implicando en ello a toda la Corporación.
- Utiliza comparaciones externas a la hora de determinar sus objetivos.

2.1. ¿Recoge y utiliza la Corporación todas las informaciones consideradas relevantes para elaborar sus planes y su presupuesto?

Se trata de averiguar:

Datos de los indicadores socioeconómicos y demográficos que le sean de aplicación.

Otros datos del entorno en el que se desenvuelve y de otras corporaciones concurrentes o conexas.

Datos de los proveedores y suministradores.

Datos del rendimiento de los procesos internos e índices de actividad (p. Ej. productividad, absentismos, errores, etc)

Datos de los empleados y colaboradores externos o asociados.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 17

2.2. ¿Elabora la Corporación un plan, con su correspondiente presupuesto, asegurándose de que sus objetivos se despliegan en todos los niveles y que son factibles a la vez que ambiciosos? ¿Lo revisa regularmente y lo modifica apropiadamente?

Se trata de averiguar:

Previsiones de volumen de gestión (número de actos administrativos, expedientes, etc).

Presupuestos de gastos. Estimaciones de costes de servicios.

Estimación de necesidades de personal, así como de formación y especialización.

Financiación de las acciones de mejora.

Reuniones periódicas de seguimiento de resultados (comparación con objetivos, análisis de desviaciones, propuestas de medidas correctoras, en su caso).

Existencia de un proceso sistemático de revisión de los planes y estrategia para su modificación y adaptación en función de los resultados y las desviaciones.

0	25	50	75	100

2.3. ¿Se establecen, de forma consensuada, objetivos individuales claros para los empleados? ¿Se encuentran dichos objetivos alineados con los estratégicos de la Corporación y son consecuencia de éstos?

Se trata de averiguar:

Si los objetivos son exigentes pero alcanzables y están alineados con los objetivos de nivel superior derivados del plan estratégico.

Si los empleados participan junto con sus jefes inmediatos en la definición y aceptación de sus objetivos individuales y de grupo.

Si dichos objetivos incluyen, además de los puramente operativos, aspectos tales como contribuciones a acciones de mejora, implicación en la propia formación, etc.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 18

2.4. ¿Se comunica a todos los empleados la estrategia y los planes operativos, así como sus revisiones, asegurando su comprensión y aceptación?

Se trata de averiguar si:

Todos los empleados conocen y entienden los objetivos estratégicos de la Corporación.

Cada empleado conoce cuáles son sus objetivos singulares y de qué manera contribuyen a los objetivos generales de la Corporación.

Existen procedimientos de comunicación que aseguran que las informaciones relativas a los cambios de planes y estrategias llegan a todos los afectados.

Se implican los empleados en la definición de sus objetivos individuales recogiendo sus sugerencias.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Criterio 3: personas.

Se trata de conocer, contestando a sus cinco preguntas, cómo la Corporación:

- Elabora e implanta, en el ámbito de sus competencias, políticas, estrategias y planes de recursos humanos claramente derivados e integrados en la política de la organización y en su plan estratégico (provisión de puestos, redistribución de efectivos, formación, participación, etc.).
- Desarrolla el conocimiento y la capacidad de las personas para responder adecuadamente a las necesidades actuales y futuras de la Corporación (a escala individual y de equipos).
- Favorece decididamente la implicación y asunción de responsabilidades por parte de todos los empleados.
- Establece en la práctica una comunicación fluida y eficaz (descendente, ascendente y horizontal) entre las personas y la Corporación.
- Aplica criterios de reconocimiento y recompensa acordes con las responsabilidades de cada empleado y su desempeño.
- Pone en práctica medidas para garantizar la igualdad de trato de todos los grupos e individuos (hombres/mujeres, discapacitados, etc.) y promueve la conciencia sobre aspectos de salud, seguridad, responsabilidad social, etc.

3.1. ¿Existe un plan específico del área de personal, derivado del plan estratégico de la Corporación, que contemple aspectos tales como la provisión de puestos, el desarrollo, formación y promoción de los empleados, etc.?

Se trata de averiguar si:

Existe un plan de RR.HH. congruente con los objetivos estratégicos de la Corporación.

La estructura funcional de la Corporación se adapta a las necesidades de su plan estratégico y se revisa cada vez que hay cambios significativos.

La Corporación aplica en sus procedimientos de selección, además de la normativa vigente en la materia, criterios antidiscriminantes y de fenómeno de igualdad de oportunidades.

Existe un plan de acción social que cubre las demandas más sentidas por el personal.

0	25	50	75	100

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

3.2. ¿Se asegura la Corporación de que sus empleados poseen y comparten los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño de sus tareas? ¿Establece planes de formación y desarrollo que garanticen el desenvolvimiento profesional y su adecuación a las necesidades futuras?

Se trata de averiguar si:

Las características de los puestos de trabajo, así como los requisitos de conocimientos y habilidades necesarios para su desempeño, están adecuadamente descritos y se actualizan en función de los cambios tecnológicos o de otro tipo.

Se evalúan los conocimientos y habilidades de los empleados, asegurando su adecuación a las necesidades de los puestos de trabajo que ocupan.

Se aprovecha y se hace compartir el conocimiento y competencias de los empleados que destacan.

Se diseñan planes de formación individuales o colectivos para asegurar la actualización del conocimiento y habilidades personales según las necesidades actuales y futuras de la Corporación.

Se presupuestan e invierten recursos en la adecuada formación y capacitación de los empleados.

Se consulta periódicamente a los empleados acerca de la efectividad de la formación y desarrollo.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 21

3.3. ¿Se estipula, apoya y fomenta la asunción de responsabilidades por parte de los empleados, su implicación en las acciones de mejora y su compromiso con la excelencia de la calidad?

Se trata de averiguar si:

Se fomenta la creatividad, animando e incentivando a los empleados para que presenten iniciativas, sugerencias de mejora y proporcionándoles la necesaria autonomía.

En la asignación de recursos se tienen en cuenta las necesidades derivadas de las acciones de mejora, designando responsables para llevarlas a cabo y asegurándose de que éstos reciben la formación necesaria.

Se crean grupos o equipos de mejora para abordar problemas complejos o que afecten a más de un área de la Corporación.

Se utilizan las aportaciones de los propios empleados para la mejora de los planes y estrategias en materia de personal.

0	25	50	75	100

3.4. ¿Existen y se favorecen por la Corporación un comunicación fluida y eficaz entre responsables y empleados, así como de éstos entre sí?

Se trata de averiguar si:

La Corporación identifica las necesidades de comunicación de sus responsables y empleados y desarrolla los canales de información más adecuados (reuniones periódicas, correo interno, boletines de información, etc.)

La organización mantiene una comunicación y una política informativa abierta con los órganos de representación del personal.

Se aprovechan los canales de información para difundir tanto aspectos estratégicos como operativos, incluyendo la difusión de las mejores prácticas y el conocimiento.

La Corporación consulta a sus empleados, representantes y responsables sobre la efectividad de sus vías de comunicación, revisándolas y mejorándolas si procede.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 22

3.5. ¿Se evalúa regularmente el rendimiento de los empleados y la consecución de los objetivos que tienen asignados? ¿Se reconocen sus logros y/o analizan sus incumplimientos, definiendo y acordando acciones de mejora?

Se trata de averiguar si:

La Corporación se asegura de que, en la medida de sus posibilidades, los aspectos retributivos, de movilidad y otros asuntos laborales se alinean con su política y estrategia.

Se evalúan tanto los objetivos individuales como los asociados a los procesos más importantes.

Se establece un plan de incentivos para los empleados (individualmente y en grupo) ligado al grado de cumplimiento de los objetivos.

En los casos de incumplimiento de los objetivos, se analizan las causas, se adoptan las medidas correctoras oportunas y se trata de aprender de ello para evitar su reproducción.

Se reconocen, valoran y recompensan las contribuciones del personal a la definición e implantación de acciones de mejora.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Criterio 4: Alianzas y recursos.

En esta sección del cuestionario se trata de conocer, mediante las contestaciones a las cinco preguntas, cómo la Corporación:

- Gestiona las alianzas externas (proveedores, otras organizaciones y asociaciones, etc.) buscando el desarrollo mutuo.
- Dentro del marco económico-financiero general, racionaliza los recursos financieros necesarios, equilibrando el corto y el medio plazo.
- Optimiza la utilización de los activos fijos, anticipando las inversiones necesario y evitando obsolescencias.
- Gestiona eficazmente los aspectos logísticos y de intendencia, minimizando inventarios, planificando aprovisionamientos, etc.
- Se dota de la tecnología más adecuada para su actividad.
- Gestiona la información relevante, así como el conocimiento y experiencia profesional de los empleados en apoyo de su política y estrategia.

4.1. ¿Existe una política de alianzas que fomente el desarrollo de acuerdos con los asociados estratégicos, con el fin de identificar nuevas oportunidades para el servicio y/o mejorar los beneficios mutuos?

Se trata de averiguar si:

Se han identificado los asociados clave (proveedores, otras organizaciones o entidades, etc) con los que desarrollar acuerdos de colaboración.

Los acuerdos de colaboración proporcionan sinergias a través de la integración de la información, locales compartidos, formación conjunta, etc.

Se comparte con los asociados clave el conocimiento y las mejores prácticas para añadir valor a la cadena proveedor-cliente.

Se implica a los asociados en la definición e implantación de acciones de mejora conjuntas, haciéndoles partícipes de los beneficios obtenidos.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 24

4.2. ¿Dentro del marco de competencias de la Corporación se han definido una estrategia económico-financiera y se traduce ésta en su presupuesto anual, revisado periódicamente? ¿Se dispone de un sistema de contabilidad analítica o de costes?

Se trata de averiguar si:

Donde procesa, se ha definido un plan de financiación integrado en el plan estratégico y el presupuesto operativo anual.

Se elabora o propone un presupuesto anual, alineado con el plan estratégico y de actividad, que contempla todos los parámetros económicos, tales como ingresos o dotaciones, gastos, inversiones, etc.

El presupuesto anual se desagrega funcional y orgánicamente, de modo que permite el análisis singularizado de cada una de sus partes.

El presupuesto anual se periodifica en los intervalos de tiempo adecuados a la actividad (trimestres, meses, etc.) y se revisa con la misma regularidad.

0	25	50	75	100

4.3. ¿Se gestionan adecuadamente los activos fijos de la Corporación? ¿Se identifican y sustituyen (o se propone sustituir) las instalaciones consideradas obsoletas? ¿Existen planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los materiales e instalaciones? ¿Existe un método que garantice el desarrollo y aplicación de las tecnologías más adecuadas?

Se trata de averiguar si:

Existe una política de amortización técnica que garantiza la adecuada sustitución de los activos en el momento en que devienen obsoletos.

Se identifica y evalúan las tecnologías innovadoras que puedan optimizar la actividad de la Corporación y sustituir los equipos obsoletos.

Se han definido planes de conservación y mantenimiento para todo el equipo e instalaciones, de acuerdo con las especificaciones de los proveedores y con la información de anteriores intervenciones. Se audita sistemáticamente su cumplimiento y se presupuestan los recursos, humanos y de repuestos, necesarios para ello.

La información derivada de lo anterior realimenta el plan de inversiones en equipos.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 25

4.4. ¿Optimiza la organización sus inventarios y racionaliza los consumos de materias primas y energía, minimizando y/o reciclando sus residuos?

Se trata de averiguar si:

Se intercambia información sobre optimización de procesos y mejora de la calidad con los proveedores (p. Ej. Estableciendo programas de calidad concertada o utilizando instrumentos como la Guía para la consideración de criterio de calidad en las adquisiciones públicas de suministros), implicándolos en programas de reducción de costes, etc.

Se procura la integración de la información con los proveedores, utilizando las vías electrónicas de intercambio de información más eficaces (internet, correo electrónico, etc.).

Donde proceda, existe un sistema fiable de gestión de almacén y se suministra adecuadamente el inventario de la Corporación.

Existen programas de optimización y racionalización de los consumos de materias primas y energía, con especial hincapié en las no renovables.

Existe una normativa interna referente a la protección del medio ambiente y eliminación de cualquier tipo de contaminación, y se audita regularmente su cumplimiento.

0	25	50	75	100

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

4.5. ¿Garantiza la Corporación la actualización y adecuada comunicación de la información relativa a sus productos, servicios, procesos, procedimientos, etc., a la vez que dispone de un sistema que garantice la integridad, seguridad y confidencialidad de la información? ¿Se mide y revisa la efectividad de estos dispositivos?

Se trata de averiguar si:

Se dispone de normas y procedimientos aplicables a la actualización y distribución de la información técnica sobre los servicios que se prestan (requisitos, plazos, condiciones, etc.), asegurando que todos los empleados afectados tienen acceso a la última información actualizada. Se revisa sistemáticamente su efectividad.

Los procesos clave se encuentran documentados y se actualizan oportunamente al hilo de los cambios en los servicios y la tecnología.

La organización dispone de procedimientos que aseguran la adecuada y oportuna conservación y distribución de la información, tanto interna (datos técnicos, procedimientos, etc.) como externa (de proveedores, clientes, otros organismos, etc.). Si se revisan sistemáticamente estos procedimientos y se les aplican las soluciones más apropiadas y rentables de las tecnologías de la información (correo electrónico, etc.)

Se ha definido un sistema de seguridad aplicable a la información sensible de la Corporación, tal como especificaciones técnicas, datos personales, información económica confidencial, etc.

Se dispone de un sistema de seguridad aplicable a la tecnología de la información, tal como la confección periódica de copias de seguridad, protección contra virus informático, protección de la red, etc.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Criterio 5: Procesos.

Se trata de conocer, a través de las contestaciones a sus siete preguntas, cómo la Corporación:

- Diseña, gestiona, revisa y mejora sus procesos, especialmente los clave, asignando responsabilidades para ello.
- Garantiza que los productos o servicios se diseñan y desarrollan a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Gestiona la prestación del servicio y las relaciones con los clientes.

5.1. ¿Ha identificado la Corporación sus procesos clave y desarrollado un sistema de gestión de procesos que permita establecerles objetivos, medir su rendimiento y revisarlos sistemáticamente?

Se trata de averiguar si:

Están claramente definidos y documentados los procesos clave de la organización y son conocidos por todos los empleados.

En la definición de los procesos clave se tienen en cuenta las interrelaciones existentes con cliente, proveedores y otros asociados, tratando de conseguir su gestión eficiente e ininterrumpida.

Para cada uno de dichos procesos clave se han identificado sus indicadores y sistemas de medición.

Se encuentra implantado un sistema de gestión por procesos que permita asignar objetivos a los procesos clave y reflejar las mediciones de su rendimiento, controlando las desviaciones.

Se aplican sistemas normalizados de aseguramiento, tales como las normas ISO, etc.

Tanto la definición de los procesos clave y sus indicadores como el propio sistema de gestión se revisan en función de las actualizaciones del plan estratégico, de los cambios tecnológicos, de diseño de productos o servicios, etc.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 28

5.2. ¿Se gestionan también los procesos de apoyo que pueden tener una influencia clara sobre la consecución de los objetivos estratégicos?

Se trata de averiguar si:

La Corporación ha identificado aquellos procesos que, sin ser claves, sirven de apoyo para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos.

La Corporación gestiona los procesos de apoyo sistemáticamente, con la misma eficiencia que los procesos clave.

0	25	50	75	100

5.3. ¿Se aplica la innovación y la creatividad en la mejora de los procesos clave, recogiendo iniciativas y sugerencias procedentes del personal, clientes y asociados?

Se trata de averiguar si:

La Corporación estimula la creatividad e innovación de empleados, clientes y asociados, recogiendo sus iniciativas y utilizándolas en sus acciones de mejora.

La Corporación aprovecha la información extraída de las actividades formativas y de aprendizaje de los empleados como fuente de iniciativas de mejora en sus procesos clave.

La Corporación investiga la aparición de nuevas concepciones operativas, metodologías de trabajo y tecnologías aplicables, utilizándolas en la optimización de sus procesos.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 29

5.4. ¿Se identifican y jerarquizan sistemáticamente las oportunidades de mejora según las mediciones del rendimiento operativo y las comparaciones (benchmarking) con otras organizaciones o Corporaciones?

Se trata de averiguar si:

Los procesos claves disponen de indicadores y métricas de control que permiten asignarles objetivos y medir su cumplimiento.

Se utilizan los resultados del rendimiento de los procesos como fuente de información para establecer prioridades en los objetivos y acciones de mejora.

Si es posible, se comparan los valores de los indicadores clave con los equivalentes de otras organizaciones análogas.

Se definen acciones de benchmarking con otras organizaciones para la mejora de los procesos clave que muestren un rendimiento inferior a la media.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 30

5.5. ¿Se procura y obtiene colaboración de los clientes en el proceso de diseño de los productos o servicios?

Se trata de averiguar si:

La Corporación dispone de un proceso sistemático de recogida de información que le permite identificar y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés, y diseñar sus productos o servicios de acuerdo con ellas.

Se recaba la opinión de los clientes en la fase de diseño de nuevos productos/servicios (o nuevas modalidades de prestación), buscando la integración y aprovechamiento de sinergias.

La Corporación utiliza estudios del entorno, análisis de la demanda, encuestas o cualquier otra fuente de información (incluso el trato personal) aplicable para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y otros grupos de interés.

Los procesos de diseño y desarrollo de productos/servicios tienen en cuenta las informaciones anteriores para tratar de satisfacer las necesidades y expectativas, definiendo para ello estándares operativos de los procesos.

Se mantienen grupos de trabajo conjuntos con los clientes enfocados a la definición y desarrollo de acciones de mejora de los productos/servicios y el lanzamiento de nuevos, fomentando para ello la creatividad.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 31

5.6. ¿Se asegura la Corporación de que la elaboración y prestación de los productos/servicios se realizan de acuerdo con las especificaciones de diseño y desarrollo? ¿Se dispone de un servicio de atención al cliente?

Se trata de averiguar si:

Se han definido los procesos de elaboración y prestación de los productos/servicios y se controla su cumplimiento.

Se publican los compromisos de prestación (Cartas de Servicios) y se revisa su cumplimiento, actualizándolos y adaptando medidas correctoras, si procede.

En los casos de incumplimiento, se dispone de mecanismos de reparación o compensación adecuados a la naturaleza de la Corporación.

Existe un servicio de atención al cliente que recoge todas sus sugerencias, reclamaciones, etc., y los canaliza adecuadamente (Libro de Hojas de Quejas y Reclamaciones, etc.)

0	25	50	75	100

5.7. ¿Desarrolla la Corporación canales apropiados de comunicación con sus clientes para averiguar y entender sus necesidades, expectativas y preocupaciones? ¿Gestiona adecuadamente la información recibida y actúa en consecuencia?

Se trata de averiguar si:

Existe un contacto habitual y periódico con los clientes a fin de determinar sus necesidades, expectativas y preocupaciones, referentes tanto a los productos o servicios como a la Corporación en su conjunto, y de tratar de entenderlas.

Toda la información procedente de dichos contactos, así como de las quejas y sugerencias o de cualquier otra comunicación, formal o informal, se registra oportunamente y se gestiona adecuadamente con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Criterio 6: Resultados en los clientes.

Se trata de conocer mediante las respuestas a estas nueve preguntas, qué logros está alcanzando la Corporación en relación a sus clientes externos, examinando para ello si:

- La Corporación diseña y cuenta con procesos que le permiten conocer la percepción de los clientes sobre su imagen general, sus productos o servicios, la prestación de los mismos y la atención recibida.
- Conoce la percepción real de los clientes sobre los aspectos antes mencionados.
- Define indicadores (mediciones internas) que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento en este ámbito, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.
- Se establecen objetivos sobre las mediciones anteriores y se realizan comparaciones con otras organizaciones similares.

6.1. ¿Identifica, jerarquiza y revisa la Corporación cuáles son los aspectos más importantes para sus clientes y que inciden directamente en sus satisfacción?

Se trata de averiguar si:

La Corporación consulta sistemáticamente a sus clientes a través de encuestas, entrevistas cualitativas, grupos focales o cualquier otro tipo de contactos, regulares o esporádicos, sobre cuáles son los aspectos de sus relaciones más relevantes, la importancia relativa de cada uno de ellos, y analiza adecuadamente la información obtenida.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 33

- 6.2. ¿Se conoce la opinión de los clientes sobre los aspectos más relevantes de su relación con la Corporación y especialmente respecto a los productos o servicios y sus procesos de prestación y atención? ¿Se realizan consultas de manera periódica y sistemática y se actualizan las preguntas en función del grado de interés de los encuestados?**

Se trata de averiguar si:

Se realizan periódicamente encuestas para conocer la opinión de los clientes sobre aspectos tales como: la imagen general, la accesibilidad, la comunicación e información, el trato del personal, la fiabilidad de los productos o servicios, la rapidez, oportunidad y disponibilidad, el asesoramiento y apoyo, etc.

0	25	50	75	100

- 6.3. ¿Se analizan los resultados de las encuestas o informaciones y se marcan objetivos de satisfacción crecientes? ¿La tendencia de las mediciones es positiva o refleja el sostenimiento de buenos resultados durante algunos años y se alcanzan o superan los objetivos establecidos?**

Se trata de averiguar si:

La Corporación ha definido objetivos crecientes y ambiciosos para aquellas variables de satisfacción consideradas más relevantes por los clientes.

Los resultados de esas mediciones muestran una tendencia positiva o reflejan el sostenimiento de un alto grado de satisfacción al menos durante los tres últimos años.

Los resultados obtenidos son iguales o superiores a los objetivos marcados para cada periodo.

Los resultados obtenidos tienen correlación y son consecuencia de las acciones realizadas en los Agentes Facilitadores.

Si no se alcanzan los objetivos fijados, ha podido determinarse que ello obedece a causas ajenas a la Corporación.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 34

6.4. ¿Se comparan los valores de esas mediciones con los de otras organizaciones y es favorable el resultado de las comparaciones?

Se trata de averiguar si:

Los resultados de la principales mediciones relativas a la satisfacción de los clientes son generalmente superiores que los equivalentes de otras organizaciones similares.

Los resultados de esas mediciones son iguales o superiores a los de las organizaciones consideradas excelentes o mejores en su clase.

0	25	50	75	100

6.5. ¿Mide la Corporación de forma periódica y sistemática los indicadores internos que están significativamente relacionados con el grado de satisfacción de sus clientes?

Se trata de averiguar si:

La Corporación tiene definidos y mide regularmente aquellos indicadores internos que están relacionados con la satisfacción de sus clientes tales como: tiempos de tramitación, tiempos de espera, índice de errores, quejas y reclamaciones, felicitaciones y reconocimientos, grado de respuesta a encuestas, grado de cumplimiento de los compromisos (Carta de Servicios), etc.

0	25	50	75	100

6.6. ¿Es positiva, o indica unos buenos resultados sostenidos, la tendencia de esos indicadores internos?

Se trata de averiguar si:

Los objetivos de los principales indicadores internos son progresivamente crecientes y los resultados obtenidos son iguales o superiores.

Se vienen manteniendo esos buenos resultados durante al menos los tres últimos años.

Si no se han alcanzado los objetivos, se ha podido determinar que ello obedece a factores externos.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 35

6.7. ¿Se comparan esos valores con los de otras organizaciones y su resultado es favorable?

Se trata de averiguar si:

Los resultados de los principales indicadores de la organización son generalmente superiores a los de las organizaciones similares.

Los resultados de esas mediciones son iguales o superiores a los de organizaciones consideradas excelentes o primeras en su clase.

0	25	50	75	100

6.8. ¿Puede demostrarse que las mediciones o indicadores anteriores se emplean siempre para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes?

Se trata de averiguar si:

El nivel de satisfacción de los clientes crece paralelamente a los valores de estas mediciones.

Donde proceda, la estabilidad de la relación con los clientes se mantiene y se analizan las causas de abandono para actuar en consecuencia.

0	25	50	75	100

6.9. ¿Las mediciones /indicadores muestran correlación y son consecuencia de las correspondientes actividades desarrolladas en las diferentes áreas de la Corporación?

Se trata de averiguar si:

Los valores de los indicadores internos muestran una evolución consecutiva y en proporción con las actividades y acciones de mejora emprendidas por la Corporación.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 36

Criterio 7: Resultados en las personas.

En esta sección del cuestionario se trata de conocer, a través de las respuestas de sus cinco preguntas, qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran, examinando para ello si:

- Conoce la percepción, la motivación y la satisfacción de los empleados sobre los aspectos que les afectan.
- Dispone de mediciones e indicadores internos del rendimiento directamente relacionados con la percepción, motivación y satisfacción de los empleados.

7.1. *¿Se conoce la opinión de los empleados respecto a todas las facetas de su relación con la Corporación que les afectan y parecen importantes? ¿Se realizan encuestas u otras formas de consulta periódica y sistemáticamente y se actualizan las preguntas en función del interés de los propios empleados?*

Se trata de averiguar si:

La Corporación consulta a sus empleados sobre cuáles son los aspectos de su relación laboral que les resultan más importantes y actualiza las cuestiones apropiadamente.

La Corporación realiza encuestas u otras formas de consulta periódicas a los empleados sobre aspectos como: condiciones laborales y horarios, carrera profesional, retribuciones y reconocimiento, formación, autonomía y responsabilidad, comunicación, seguridad e higiene, instalaciones, servicios y acción social.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 37

7.2. ¿Se analiza el resultado de dicha información y se marcan objetivos crecientes de motivación y satisfacción? ¿La tendencia de las medidas es positiva o indica el sostenimiento de buenos resultados?

Se trata de averiguar si:

Los resultados obtenidos son iguales o superiores a los objetivos marcados.

Se mantienen buenos resultados durante varios años.

La no consecución, en su caso, de los objetivos obedece a factores externos a la Corporación.

0	25	50	75	100

7.3. ¿Mide la organización de forma periódica y sistemática otros indicadores internos que correlacionan significativamente con el grado de satisfacción y motivación de los empleados?

Se trata de averiguar si:

La Corporación tiene definidos y mide regularmente los indicadores internos que reflejan el grado de satisfacción y motivación de los empleados, tales como: productividad, absentismo, rotación del personal, accidentes de trabajo, conflictos colectivos, tiempos para formación, grado de participación (sugerencias, acciones de mejora), quejas y reclamaciones recibidas, etc.

0	25	50	75	100

7.4. ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva o muestra el mantenimiento de buenos resultados durante algunos años?

Se trata de averiguar si:

Los resultados alcanzan o superan los objetivos establecidos.

Se mantienen buenos resultados durante varios años.

El incumplimiento, en su caso, de los objetivos responde a factores externos a la organización.

0	25	50	75	100

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 38

7.5. ¿Se comparan las anteriores medidas e indicadores con los de otras organizaciones análogas y es positivo el resultado de dicha comparación?

Se trata de averiguar si:

La organización se preocupa de obtener información relevante y comparable sobre el grado de motivación y satisfacción de los empleados de organizaciones similares al objeto de permitir las comparaciones.

Los resultados de las principales medidas relativas a la satisfacción de las personas son generalmente superiores a los equivalentes de las organizaciones similares, siendo los mejores en algunos de ellos.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Criterio 8: Resultados en la sociedad.

En esta sección se trata de conocer, a través de las respuestas a sus tres preguntas, qué logros está alcanzando la organización en el ámbito social o comunitario en el que opera, examinando para ello si:

- Tiene en cuenta las necesidades y expectativas del ámbito social o comunitario en el que se desenvuelve.
- Contribuye a la conservación de los recursos, especialmente los no renovables, cumpliendo la normativa vigente al respecto.
- Contribuye en la medida de sus posibilidades a la integración de personas con necesidades especiales, minorías sociales, etc.

8.1. ¿Cumple la organización las normas medioambientales y de reciclado de productos, si son aplicables a su esfera de actuación? ¿Procura la conservación de los recursos, principalmente los no renovables, y el ahorro de energía?

Se trata de averiguar si:

Se asegura el cumplimiento riguroso de las normas medioambientales que le son de aplicación, superando siempre los mínimos exigibles.

Se mantiene una supervisión permanente de todas las instalaciones y elementos de su actividad que pueden incidir en una potencial contaminación, tales como fugas, control de evacuación de residuos, olores, ruidos, etc.

La Corporación se preocupa del ahorro de energía, tanto desde el diseño de sus instalaciones como mediante la apropiada formación de los empleados sobre su mejor utilización y optimización.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 40

8.2. ¿Evita activamente la Corporación cualquier tipo de discriminación, contribuyendo y facilitando la integración de desempleados, discapacitados o miembros de las minorías sociales?

Se trata de averiguar si:

La Corporación se asegura de que sus infraestructuras están adaptadas a las personas con necesidades especiales, eliminando barreras arquitectónicas o cualquier otro tipo de impedimento y facilitando su acceso y relación.

La Corporación desarrolla una política antidiscriminatoria y favorecedora de la integración de las personas de toda condición.

0	25	50	75	100

8.3. ¿Contribuye la Corporación, en la medida de sus posibilidades, a obras sociales y promueve actividades culturales, deportivas, etc.? ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por dicha labor?

Se trata de averiguar si:

La Corporación contribuye a la promoción de actividades culturales, deportivas, recreativas, benéficas, etc., de acuerdo con sus posibilidades de financiación, y favorece la involucración de sus empleados en las mismas.

La Corporación ha recibido alguna mención pública o premio por sus contribuciones a la sociedad, a la promoción de la cultura, el deporte, etc.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 41

Criterio 9: Resultados clave.

En esta sección del cuestionario se trata de conocer, a través de las respuestas a sus siete preguntas, qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado, examinando para ello:

- Los resultados propiamente dichos considerados clave para sus fines y actividad, tanto económico-financieros como no económicos.
- Los indicadores internos considerados clave para reflejar y controlar el rendimiento de la organización (relativo a los procesos, a las alianzas y recursos, a los aspectos económicos-financieros, a los activos y materiales, a la tecnología y a la información y el conocimiento).

9.1. ¿Se definen objetivos y se miden y controlan de forma periódica y sistemática los principales resultados clave, económicos y no económicos, de la organización?

Se trata de averiguar:

Número de servicios o peticiones atendidas, o beneficiarios atendidos en su caso.

Volúmenes de productos/actos (número de resoluciones, de expedientes tramitados, de actos administrativos o informativos, etc.)

Cumplimiento de presupuestos.

Tiempo de lanzamiento de nuevos servicios.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 42

9.2. ¿La tendencia de los resultados anteriores es positiva o sostenida, en el caso de mantenerse en unos valores considerados excelentes, al menos durante los últimos tres años?

Se trata de averiguar si:

Los objetivos correspondientes a los principales resultados económicos y no económicos de los últimos tres años son progresivamente crecientes, siendo todos los resultados obtenidos iguales o superiores.

En el caso de que los resultados sean considerados excelentes en sí mismos y difícilmente superables, se mantiene su consecución durante al menos los tres últimos años.

En el caso de que en alguno de los resultados no se hayan conseguido los objetivos, se han analizado las causas y se ha determinado que obedecen a factores externos, o bien se han adoptado las medidas correctoras apropiadas.

0	25	50	75	100

9.3. ¿Se conocen los resultados de organizaciones análogas, se comparan con ellos los de la propia organización y es positiva dicha comparación?

Se trata de averiguar si:

La Corporación se preocupa por obtener información relevante y comparable de los resultados de sus homólogas u organizaciones similares con el fin de permitir comparaciones.

El balance de dichas comparaciones es positivo, siendo los mejores en algunos resultados.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 43

9.4. ¿Se definen objetivos y se miden y controlan de forma periódica y sistemática los indicadores clave de la organización (medidas operativas internas consideradas fundamentales para reflejar y predecir el éxito de la organización)?

Se trata de averiguar:

Productividad.

Tasa de defectos o errores.

Duración de los diversos ciclos (tiempo de tramitación, etc.)

Precios, plazos y defectos de los proveedores.

Índices o ratios expedientes iniciados/resueltos.

Costes diversos.

Temas relativos al balance, en su caso.

Otros índices de éxito específicos de la organización.

0	25	50	75	100

9.5. ¿La tendencia que muestran dichos indicadores es positiva o sostenida en el caso de mantenerse unos valores considerados excelentes, al menos durante los últimos tres años?

Se trata de averiguar si:

Los objetivos correspondientes a los indicadores de los últimos tres años son progresivamente crecientes, siendo todos los resultados obtenidos iguales o superiores.

En el caso de que los valores de los indicadores sean considerados excelentes en sí mismos y difícilmente superables, se mantiene su consecución durante al menos los tres últimos años.

En el caso de que en alguno de los indicadores no se hayan conseguido los correspondientes objetivos, se han analizado las causas y determinado que obedecen a factores externos a la organización, o bien se han adoptado las medidas correctoras apropiadas.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 44

9.6. ¿Se conocen los indicadores de organizaciones análogas, se comparan con los propios y es positivo el resultado de dicha comparación?

Se trata de averiguar si:

La organización se preocupa por obtener información relevante y contrastable de los indicadores de sus homólogos o similares con objeto de permitir comparaciones.

El balance de dichas comparaciones es positivo, siendo los mejores en algunos indicadores.

0	25	50	75	100

9.7. ¿Los resultados y los valores de los indicadores conseguidos muestran una correlación y son consecuencia de las actividades correspondientes desarrolladas en las diferentes áreas de la organización?

Se trata de averiguar:

El nivel de los resultados y los valores de los indicadores internos muestran una evolución en consecuencia y proporción con las medidas establecidas y las acciones de mejora emprendidas en las diferentes áreas de la organización.

0	25	50	75	100

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 45

TABLAS DE CÁLCULO.

Evaluación de los "Agentes"

Liderazgo	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 5)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	
Valor (a x b)							

Política y estrategia	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 4)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	
Valor (a x b)							

Personas	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 5)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	
Valor (a x b)							

Alianzas y recursos	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 5)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	
Valor (a x b)							

Procesos	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 7)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100	Total	
Valor (a x b)							

Evaluación de los "Resultados".

En los clientes	0	25	50	75	100	Total	%
------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	------------	-------	---

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 46

Nº Respuestas (a) Factor (b) Valor (a x b)						Total	<input type="text"/>
	0	25	50	75	100		

ponderado
(÷ 9)

En las personas	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 5)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100		
Valor (a x b)						Total	<input type="text"/>

En la sociedad	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 3)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100		
Valor (a x b)						Total	<input type="text"/>

Clave	0	25	50	75	100	Total	% ponderado (÷ 7)
Nº Respuestas (a)							
Factor (b)	0	25	50	75	100		
Valor (a x b)						Total	<input type="text"/>

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-01 IT. DE AUTOEVALUACIÓN	Instrucción técnica Mayo 2004 Nº paginas 47
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-01 Mayo 2004

Página 47

Perfil de la Corporación.

Indicar el nº total de respuestas de cada opción	0	25	50	75	100	% logrado (de hojas anteriores)
Liderazgo						
Política y estrategia						
Personas						
Alianzas y recursos						
Procesos						
Resultados en los clientes						
Resultados en las personas						
Resultados en la sociedad						
Resultados clave						

Nº de respuestas (a)						
Factor (b)	0	25	50	75	100	
Valor (a x b)						= Total

Total ÷ 50 = % obtenido