

9.1. EVALUACIÓN

LIDERAZGO

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las actividades y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta

1.a Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.

Puntos fuertes

- Tiene desarrollada y consensuada con los trabajadores su Misión y su Visión.
- Tiene bien definido su comité de calidad.
- Estimula al trabajador a asumir responsabilidades.
- Mide la efectividad de su liderazgo con encuestas a empleados.
- Forma a sus trabajadores con cursos internos y externos.
- Está en contacto con profesionales en actividades de mejora.
- Tiene sus reuniones muy bien definidas.

Áreas de mejora

- La encuesta de liderazgo no posee un apartado para las observaciones de los empleados.

- Podrían establecer mejor las prioridades en las actividades de mejora.

1.b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Puntos fuertes

- Posee un modelo jerárquico definido de organización.
- Tiene implantada la Norma ISO 9001 que garantiza la implantación de un sistema por procesos.
- Desarrolla planes de actuación basados en calidad y le permiten actualizar la política y estrategia.
- Posee mecanismos de identificación de áreas de mejora.

Áreas de mejora

- Debe resaltar más procesos para implantar mejoras en los enfoques de agentes facilitadores.
- No hay evidencia de que se revise la estructura organizativa cuando se revisa la política y estrategia.

1.c. Implicación de los líderes con clientes partners y representantes de la sociedad.

Puntos fuertes

- Tienen perfectamente definidos los grupos de interés tanto interno como externos.
- La dirección actúa como modelo de relación con los clientes.

- Posee un programa de Excelencia con proveedores (reuniones y foros).
- Posee un programa de Excelencia con la sociedad (reuniones y foros).
- Plan de ahorro energético.
- Posee contenedores de reciclado.
- Participan en actividades de mejora continua.
- La dirección se implica en las reuniones con proveedores.

Áreas de mejora

- No hay evidencias del uso de las encuestas a proveedores
- No hay evidencias del uso de las encuestas a clientes

1.d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.

Puntos fuertes

- Apoyan de forma permanente a sus trabajadores reconociendo su contribución a la organización.
- Revisa la política y estrategia anualmente y se la comunica a sus trabajadores.
- Uso de libro de incidencias para reconocer hechos realizados por sus trabajadores.
- Animan a sus trabajadores a participar en actividades de mejora.

Áreas de mejora

- No está claro el orden de prioridades de las actividades de mejora.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes

2.a. Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.

Puntos fuertes

- Posee un proceso de planificación estratégica bien definido.
- Posee un proceso de recogida de información.
- La información es definida por el Comité de Calidad.
- Se anticipa a las necesidades de todos sus grupos de interés.
- Realiza estudios de mercado para ver la evolución del sector.

Áreas de mejora

- No se detectan áreas de mejora.

2.b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad es el fundamento de la política y estrategia.

Puntos fuertes

- Tiene claramente definidos los indicadores de rendimiento interno.
- Dichos indicadores son, procesos clave, personal y sociedad.
- Fortalecimiento de equipos informáticos.

- Analiza y emplea las ideas de todos los grupos de interés.
- Analiza y comprende el impacto de las nuevas tecnologías.
- Realiza benchmarking con las mejores organizaciones.

Áreas de mejora

- No se hace referencia a los indicadores financieros.

2.c. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.

Puntos fuertes

- Sistema definido de análisis de información.
- Ejes estratégicos a cuatro años bien definidos que son revisados por el Comité de Calidad.
- Proceso definido de política y estrategia relacionado con el de sus clientes.
- Política y estrategia conforme a la Misión, Visión y valores.
- Identifican las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Equilibran las necesidades de todos los grupos de interés.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de que estén identificadas las ventajas competitivas de la residencia.

2.d. Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.

Puntos fuertes

- Identifican el esquema de procesos clave para alcanzar la política y estrategia definida.
- Identifican cada proceso clave con su propietario.
- Identifican procesos clave con grupo de interés correspondiente.
- El Comité de Calidad revisa de forma periódica, al menos anualmente, la efectividad del esquema de procesos establecidos.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de actividades de aprendizaje para mejorar la gestión de procesos.

PERSONAS

Cómo gestiona, desarrolla, y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Puntos fuertes

- Posee un plan de recursos humanos bien definidos.
- Valoración de todo el personal que forma la organización.
- Protocolo de selección de personal bien definido.
- Implica al personal en la estrategia de recursos humanos.
- Garantizan la imparcialidad de la selección de personal.
- Utiliza encuestas a personal para plan de recursos humanos.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de mejora a partir del resultado de las encuestas.

3. b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Puntos fuertes

- Identifica el conocimiento del personal y lo adecua a las necesidades de la organización.
- Tienen un proceso de planificación perfectamente definido.
- Visitan empresas sectoriales para mejorar su funcionamiento interno.
- Forman a su personal según necesidades de la residencia.
- Desarrollo de trabajo en equipo.
- Revisan los objetivos individuales y de equipo.

Áreas de mejora

- No hay evidencia de rotación de puestos de trabajo.
- No se adjunta el criterio de evaluación del trabajo realizado por los empleados.

3. c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.

Puntos fuertes

- Evidencias de escuchar propuestas de los trabajadores.
- El personal acude a conferencias organizadas en la organización.

- La Dirección estimula a los trabajadores para su implicación innovadora.

Áreas de mejora

- No se describe cómo se revisa la efectividad de las actuaciones encaminadas al estímulo de la participación.

3. d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

Puntos fuertes

- Tiene un esquema de comunicación interna totalmente definido.
- Desarrolla canales de comunicación horizontales y verticales.
- La encuesta de satisfacción de personal evalúa la comunicación interna de la organización.

Áreas de mejora

- No se observa área de mejora reseñable.

3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Puntos fuertes

- Cumple escrupulosamente el convenio del sector.
- Reconoce el trabajo desarrollado por su plantilla con felicitaciones concretas a las personas.
- Implica a las personas en temas de higiene, riesgos, con cursos especializados.

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

- Prestan servicios a la sociedad como fisioterapia.
- Facilita a los trabajadores flexibilidad de horarios.

Áreas de mejora

- No se observan mecanismos de subidas salariales.

ALIANZAS Y RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

4. a Gestión de las alianzas externas.

Puntos fuertes

- Establece alianzas estratégicas con proveedores e instituciones para desplegar su política y estrategia.
- Tiene definidas su estructuración de relaciones.
- Programa de Excelencia con proveedores de criterio 1 vigente aquí.
- Existen numerosos ejemplos de alianzas.

Áreas de mejora

- No se evalúa la efectividad de la gestión de las relaciones de asociación.

4. b Gestión de recursos económicos y financieros.

Puntos fuertes

- Su gestión de recursos económicos y financieros les da prioridad a los residentes punto fundamental en la política y estrategia.
- Evalúa anualmente sus inversiones.
- Gestiona los riesgos mediante póliza de crédito que le da liquidez inmediata.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de la evaluación anual de las inversiones.

4. c Gestión de los edificios, equipos y materiales.

Puntos fuertes

- Se gestionan los activos para mantenerlos con un nivel alto de rendimiento y seguridad.
- Poseen un Plan de Mantenimiento Integral para optimizar el ciclo de vida muy bien definido.
- Poseen sistema de gestión de inventario.
- Poseen sistema de recogida selectiva de residuos.

Áreas de mejora

- No se hace mención al apoyo de los activos a la política y estrategia.

4.d Gestión de la tecnología

Puntos fuertes

- Posee departamento de Nuevas Tecnologías, el que evalúa el estado del material informático y las nuevas tendencias en este sector.
- Todas las áreas de la residencia están informatizadas.
- Se ha instalado “banda ancha”.
- Convenios a este fin con otras entidades.

Áreas de mejora

- No se hace referencia al aprovechamiento de la tecnología para apoyar la mejora continua.

4.e Gestión de la información y el conocimiento.

Puntos fuertes

- Posee software centralizado con el historial de cada residente.
- Los familiares tienen acceso a dicha información.
- Se adquieren normas relativas a la actividad geriátrica.
- Protección de la propiedad intelectual.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de que se forme a los empleados en el manejo de sistemas informáticos.
- No se utiliza el benchmarking para la gestión de información y conocimiento.

PROCESOS

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

Puntos fuertes

- El sistema de procesos definido es el de la norma ISO 9000.
- Cuenta con asesoramiento externo de consultor.
- Posee un diseño de procesos claramente definido.
- Tiene tres grupos de procesos bien definidos en clave, estratégico y apoyo.
- Tiene el certificado de la norma ISO 9001:2000.

Áreas de mejora

- No se emplean las actividades de aprendizaje en la mejora de la gestión por procesos.
- No se aportan ejemplos de mejora del enfoque fruto de las revisiones del sistema.

5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Puntos fuertes

- El enfoque de mejora continua está presente en todos los procesos.
- Las Reuniones Multidisciplinares aportan datos desde todos los departamentos y así establecer prioridades.
- Ver criterio 1.a.
- Estimula la creatividad de los empleados para el proceso de mejora continua.
- Se produce intercambio de información con centros del sector.
- Registran todos los cambios introducidos para evitar confusiones en los protocolos de actuación siguiendo procedimientos de control de documentación.
- Posee un programa de formación para empleados.
- Los cambios consiguen los resultados previstos.

Áreas de mejora

- No hay evidencias de comunicación de los cambios a todos los grupos de interés afectados.
- No están claros los criterios de definición de prioridades a la hora de implantar los procesos.

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

Puntos fuertes

- Utiliza encuestas y entrevistas realizadas a todos los grupos de interés en cuanto a los servicios prestados y la percepción de los existentes.
- Se anticipan e identifican posibles mejoras en los servicios que presta teniendo en cuenta las futuras necesidades y expectativas de los clientes.
- Diseña nuevos servicios a prestar.

Áreas de mejora

- No parecen existir investigaciones sobre la competencia.

5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

Puntos fuertes

- Perfectamente definidos los procesos subprocesos y áreas que intervienen en los mismos.
- Los servicios prestados a residentes y familiares están definidos en el manual de calidad.

Áreas de mejora

- Al no ser una empresa de productos no se detecta ningún área de mejora.

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Puntos fuertes

- Búsqueda de nuevos servicios para atender a los residentes y familiares.
- Empleo de encuestas y buzón de sugerencias para ver el grado de satisfacción.

Áreas de mejora

- Al ser sus residentes lo más importante para ellos poco cabe mejorar en este punto.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Que logros está alcanzando la organización en la relación con sus clientes externos.

6. a Medidas de percepción

Puntos fuertes

- Tiene indicadores de rendimiento enfocados a su imagen externa, servicios y fidelidad relacionados con sus clientes y grupos de interés.
- Tanto para clientes como para familiares tiene una encuesta y a partir de ella analizan los resultados.
- En la encuesta de familiares se ve una clara mejoría del año 2002 al 2003.
- En la valoración global el resultado es muy bueno (9.2 en ambos años) por lo que se han marcado un objetivo mayor en 2004.
- Realizan encuestas a visitantes y proveedores donde la puntuación va de 1 (excelente) a 5 (muy mala).
- En visitantes en 2003 el resultado fue de 1,4 mucho mejor que el objetivo que era 2 bajándose este a 1.8 para 2004.
- En proveedores el resultado también se encuentra por debajo de 2.
- En encuestas a profesionales el resultado está entorno a 1.5 por lo que también es buen resultado.

Áreas de mejora

- No existen datos comparativos con otras residencias por no existir.
- Pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

6. b Indicadores de rendimiento

Puntos fuertes

- Indicadores de rendimiento bien definidos.
- Buenos resultados conforme a los indicadores utilizados.
- Mínimas permanencias durante más de 24 horas en cama de residentes (0%).
- Pocas quejas o reclamaciones 5 en 2003 fijando el objetivo de 10 para 2004.
- Los residentes inmovilizados son mínimos (0%).
- Proponen benchmarking para que comience a haber datos en el sector.
- Todos los indicadores tienen definidos objetivos.

Áreas de mejora

- No hay datos comparativos con empresas del sector pero debido a que no existen.
- Hay pocos datos debido a la corta vida de la empresa

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Que logros está alcanzando la organización en relación a las personas que la integran.

7.a Medidas de percepción

Puntos fuertes

- Mide los logros de su política con los empleados mediante encuesta anual la cual es muy completa y aborda todos los temas de la organización.
- Los resultados de dicha encuesta en el año 2003 son muy buenos.

Áreas de mejora

- No hay datos comparativos con empresas del sector pero debido a que no existen.
- Hay pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

7. b Indicadores de rendimiento

Puntos fuertes

- Todos los indicadores tienen definidos objetivos.
- Tienen definidos muy bien los indicadores de rendimiento.
- Dichos indicadores de rendimiento son (horas de formación, satisfacción de la misma, índice de absentismo, índice de accidentes laborales, rotación de puestos de trabajo, participación en actividades de mejora, índice de respuesta a

encuestas, agradecimientos a trabajadores, uso de instalaciones por parte del personal).

Áreas de mejora

- No hay datos comparativos con empresas del sector pero debido a que no existen.
- Hay pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Que logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.

8.a Medidas de percepción

Puntos fuertes

- Buena encuesta para ver el nivel de conocimiento de la residencia en la comarca.
- Buena valoración de las entidades sociosanitarias.
- Objetivos para el año 2004 en entidades que conocen el centro y las que recomendarían el centro.
- La dirección y gerencia pertenecen a FAECTA.
- Primera residencia concertada con certificación ISO 9001.
- Se han comenzado a contar el número de visitantes del centro.
- Se realizan cursos externos en las instalaciones.
- Alumnos que hacen prácticas allí a veces se contratan, muy importante para la comarca.
- Reducir ruidos de aire acondicionado para no molestar a los convecinos.

Áreas de mejora

- No existen datos comparativos con otras residencias por no existir.
- Pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

8. b Indicadores de rendimiento

Puntos fuertes

- La RVF ha pasado en poco tiempo a ser la primera empresa de la comarca en cuanto a puestos de trabajo.
- Divulgación en medios de comunicación de las actividades realizadas en la residencia.
- Ayuda al pueblo Saharaui y Centro logístico de Cruz Roja.
- Tiene indicadores de felicitaciones y reconocimientos públicos.
- Todos los indicadores tienen objetivos.

Áreas de mejora

- No existen datos comparativos con otras residencias por no existir.
- Pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

RESULTADOS CLAVE

Que logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

9. a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Puntos fuertes

- Tiene unos ingresos casi constantes debido a que tiene concertadas sus 48 plazas.
- Gestión ética del dinero público.
- Todos los indicadores tienen objetivos definidos.
- Los indicadores están bien definidos como son (actividad geriátrica, horas anuales de fisioterapia, ingresos por actividades de formación, consumo de energía).
- Los ingresos de fisioterapia y los de formación han ido aumentando.

Áreas de mejora

- No existen datos comparativos con otras residencias por no existir.
- Pocos datos debido a la corta vida de la empresa.
- Las previsiones de consumo eléctrico no se han cumplido.

9.b Indicadores clave del rendimiento de la organización

Puntos fuertes

- Todos los indicadores tienen objetivos o propios o bien puestos por la Junta de Andalucía.
- Todos los años han mejorado los ratios impuestos por la Junta tanto en personal asistencial –residentes, como en profesional cualificado-residente.
- Los indicadores de procesos están ligados a los estándares de calidad fijados por la norma ISO:9001.
- Un índice muy importante es el de residentes ulcerados al cual le dan mucha importancia y que mantiene todos los años al 0%.

Áreas de mejora

- No existen datos comparativos con otras residencias por no existir.
- Pocos datos debido a la corta vida de la empresa.

9.2. PUNTUACIÓN

LIDERAZGO

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							40,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	40,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							32,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							33,33
Valoración total							35,28	

Figura 9-1. (Subcriterio 1.a)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	55,00
	Total							45,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	45,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							35,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							21,67
Valoración total							33,89	

Figura 9-2. (Subcriterio 1.b)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							37,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							32,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Total							21,67
Valoración total							30,56	

Figura 9-3. (Subcriterio 1.c)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							37,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Total							27,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							15,00
Valoración total								26,67

Figura 9-4. (Subcriterio 1.d)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Total							0,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	0,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Total							0,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Total							0,00
Valoración total								0,00

Figura 9-5. (Subcriterio 1.e)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Total							47,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	50,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Total							50,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							31,67
Valoración total							43,06	

Figura 9-6. (Subcriterio 2.a)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							37,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							35,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							16,67
Valoración total							29,72	

Figura 9-7. (Subcriterio 2.b)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Total							47,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							35,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10,00
	Total							16,67
Valoración total							33,06	

Figura 9-8. (Subcriterio 2.c)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Total							47,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	30,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							30,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							28,33
Valoración total								35,28

Figura 9-9. (Subcriterio 2.d)

PERSONAS

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							42,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	45,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							40,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
Total							20,00	
Valoración total							34,17	

Figura 9-10. (Subcriterio 3.a)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							37,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							30,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
Total							26,67	
Valoración total							31,39	

Figura 9-11. (Subcriterio 3.b)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							40,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	30,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							27,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10,00
Total							16,67	
Valoración total							28,06	

Figura 9-12. (Subcriterio 3.c)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							45,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	40,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							32,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							20,00
Valoración total							32,50	

Figura 9-13. (Subcriterio 3.d)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							40,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							32,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	5,00
	Total							13,33
Valoración total							28,61	

Figura 9-14. (Subcriterio 3.e)

ALIANZAS Y RECURSOS

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos		0%	25%	50%	75%	100%	
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							42,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	45,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							37,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							21,67
Valoración total								33,89

Figura 9-15. (Subcriterio 4.a)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos		0%	25%	50%	75%	100%	
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							32,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	30,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							22,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	5,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Total							8,33
Valoración total del subcriterio 4b								21,11

Figura 9-16. (Subcriterio 4.b)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos		0%	25%	50%	75%	100%	
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							37,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	25,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							20,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	5,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	0,00
	Total							1,67
Valoración total del subcriterio 4c								19,72

Figura 9-17. (Subcriterio 4.c)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	55,00
	Total							50,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	45,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Total							37,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							20,00
Valoración total del subcriterio 4d							35,83	

Figura 9-18. (Subcriterio 4.e)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Total							45,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	50,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							45,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	5,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	10,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							13,33
Valoración total del subcriterio 4e							34,44	

Figura 9-19. (Subcriterio 4.e)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

PROCESOS

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	60,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	50,00
	Total							55,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	65,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	55,00
	Total							60,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
Total							35,00	
Valoración total del subcriterio 5a							50,00	

Figura 9-20. (Subcriterio 5.a)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	70,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	65,00
	Total							67,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	60,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	55,00
	Total							57,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
Total							21,67	
Valoración total del subcriterio 5b							48,89	

Figura 9-21. (Subcriterio 5.b)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							40,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	25,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							25,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
Total							21,67	
Valoración total del subcriterio 5c							28,89	

Figura 9-22. (Subcriterio 5.c)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Total							40,00
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	35,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							30,00
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	30,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							21,67
Valoración total del subcriterio 5d							30,56	

Figura 9-23. (Subcriterio 5.d)

Agentes facilitadores								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Enfoque	Solidamente fundamentado	0,5	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	45,00
	Integrado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	40,00
	Total							42,50
Despliegue	Implantado	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Implantado 1/4 áreas relevantes	Implantado 1/2 áreas relevantes	Implantado 3/4 áreas relevantes	Evidencia total	20,00
	Sistemático	0,5	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	15,00
	Total							17,50
Evaluación y revisión	Medición	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	35,00
	Aprendizaje	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	20,00
	Mejora	0,3	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total	25,00
	Total							26,67
Valoración total del subcriterio 5e							28,89	

Figura 9-24. (Subcriterio 5.e)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	45,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	25,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	40,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	30,00
Total							35,00	
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	15,00
	Total							15,00
Valoración total del subcriterio 6a							25,00	

Figura 9-25. (Subcriterio 6.a)

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	25,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	25,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	15,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	25,00
Total							22,50	
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	25,00
	Total							25,00
Valoración total del subcriterio 6b							23,75	

Figura 9-26. (Subcriterio 6.b)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	40,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	30,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	25,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	20,00
	Total							28,75
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	20,00
	Total							20,00
Valoración total del subcriterio 7a							24,38	

Figura 9-27. (Subcriterio 7.a)

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	10,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	10,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	5,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	5,00
	Total							7,50
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	0,00
	Total							0,00
Valoración total							3,75	

Figura 9-28. (Subcriterio 7.b)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	5,00
	Objetivos	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	0,00
	Comparaciones	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	5,00
	Causas	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	0,00
	Total							2,50
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	0,00
	Total							0,00
Valoración total subcriterio 8a							1,25	

Figura 9-29. (Subcriterio 8.a)

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	5,00
	Objetivos	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	0,00
	Comparaciones	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	0,00
	Causas	0,3	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	15,00
	Total							5,00
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	0,00
	Total							0,00
Valoración total del subcriterio 8b							2,50	

Figura 9-30. (Subcriterio 8.b)

Capítulo 9

Evaluación y Puntuación.

RESULTADOS CLAVE

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	10,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	5,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	5,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	5,00
	Total							6,25
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	0,00
	Total							0,00
Valoración total							3,13	

Figura 9-31. (Subcriterio 9.a)

Resultados								
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%		
Resultados	Tendencias	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido en muchos resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o rendimiento excelente en la mayoría de los resultados al menos en los últimos 5 años	5,00
	Objetivos	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Favorables y apropiadas en algunas áreas	Favorables y apropiadas en muchas áreas	Favorables y apropiadas en la mayoría de las áreas	Excelentes y apropiadas en la mayoría de las áreas	5,00
	Comparaciones	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas	5,00
	Causas	0,25	Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá su liderazgo	0,00
	Total							3,75
Despliegue	Ambito de aplicación	1	Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas	Se abarcan muchas áreas	Se abarcan la mayoría de las áreas	Se abarcan todas las áreas relevantes	5,00
	Total							5,00
Valoración total							4,38	

Figura 9-32. (Subcriterio 9.b)

RESUMEN PUNTUACIÓN

Hoja Resumen de la Puntuación										
Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1a	35,28	2a	43,06	3a	0,00	4a	33,89	5a	50,00
Subcriterio	1b	33,89	2b	29,72	3b	31,39	4b	21,11	5b	48,89
Subcriterio	1c	30,56	2c	33,06	3c	28,06	4c	19,72	5c	28,89
Subcriterio	1d	26,67	2d	35,28	3d	32,50	4d	35,83	5d	30,56
Subcriterio	1e	0,00			3e	28,61	4e	34,44	5e	28,89
Total		126,39		141,11		120,56		145,00		187,22
/		5		4		5		5		5
Valoración asignada		25,28		35,28		24,11		29,00		37,44

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%								
Subcriterio	6a	25,00	0,75	18,75	7a	24,38	0,75	18,28	8a	1,25	0,25	0,31	9a	3,13	0,5	1,56
Subcriterio	6b	23,75	0,25	5,94	7b	3,75	0,25	0,94	8b	2,50	0,75	1,88	9b	4,38	0,5	2,19
Valoración asignada		24,69		19,22		2,19		3,75								

Figura 9-33. (Resumen puntuación)

Cálculo de la Puntuación Total			
Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1-Liderazgo	25,28	1,0	25,278
2-Política y estrategia	35,28	0,8	28,222
3-Personas	24,11	0,9	21,7
4-Alianzas y recursos	29,00	0,9	26,1
5-Procesos	37,44	1,4	52,422
6-Resultados Clientes	24,69	2,0	49,375
7-Resultados Personas	19,22	0,9	17,297
8-Resultados Sociedad	2,19	0,6	1,3125
9-Resultados Clave	3,75	1,5	5,625
Puntuación final			227,33

Figura 9-34. (Puntuación final)