

Línea Madrid Certificación CAF 2023

Reunión de lanzamiento 26 de abril de 2023

Reunión de lanzamiento de la Autoevaluación de Línea Madrid

Situación...

Sello Excelencia CAF 500+
Concesión: 16 de julio de 2021
Vigencia: 16 de julio de 2024
Puntuación obtenida: +500



Tiempos...

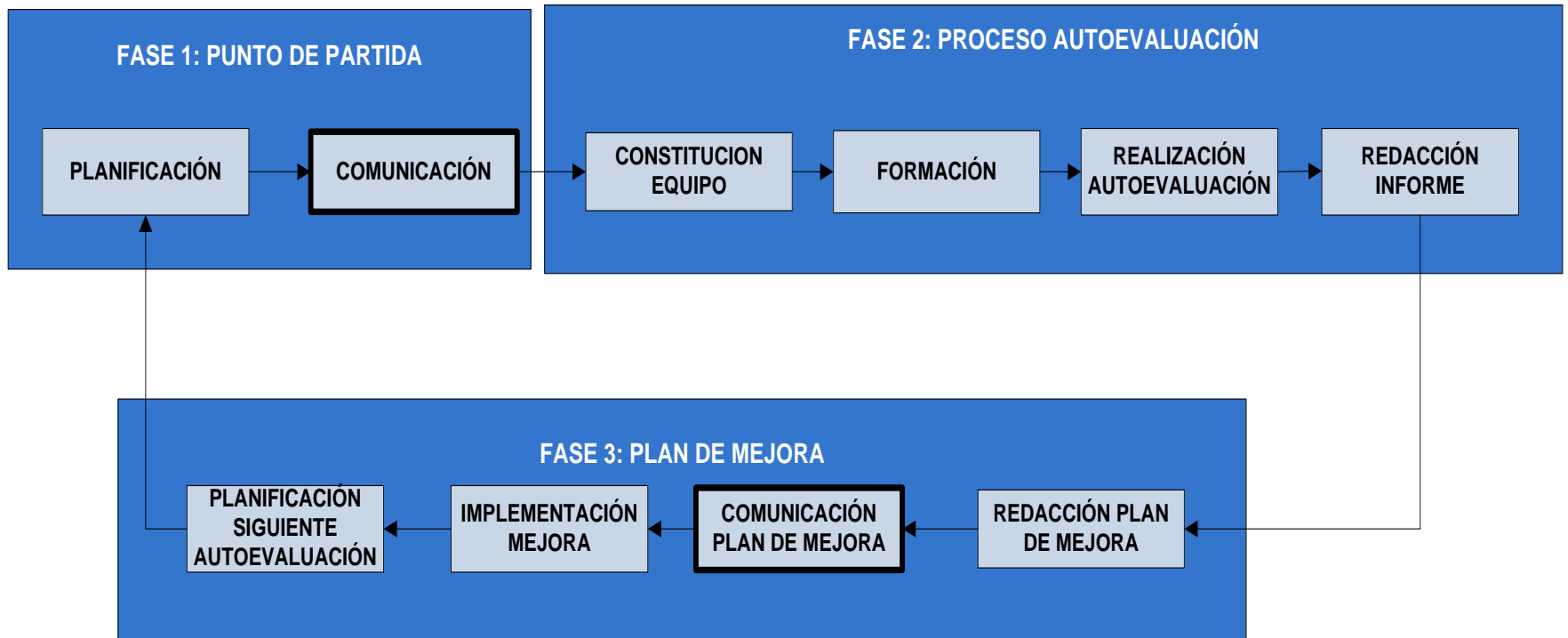
Autoevaluación entre abril y julio del 2023
Realización de documentos de septiembre a diciembre 2023
Presentación en la DGGP en el primer trimestre 2024

Fases y documentos de la Autoevaluación

Proceso



Estamos aquí



Fase 1: El punto de partida

1. Decisión del órgano directivo

Aumentan las posibilidades de éxito si el **equipo directivo** asuma la responsabilidad del proyecto, lo **impulsa** como una iniciativa integrada en la estratégica, **garantiza** los recursos necesarios y apoyo técnico, en su caso, se **implica** activamente en él y tiene un buen conocimiento del Modelo.

2. Comunicar decisión del equipo directivo a DG Transparencia y C

Comunicar la decisión por escrito, solicitando apoyo técnico, si es preciso.

Fase 2: Proceso de Autoevaluación

3. Constitución del equipo de autoevaluación

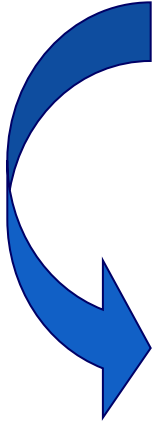
Participantes en el proceso:

- Órgano directivo
- Equipo de autoevaluación (EA)
- Equipo de coordinación y gestión
- Equipo de apoyo técnico (EAT)

Deben estar representados TODOS los ámbitos y todos los niveles de trabajo.



ÓRGANO DIRECTIVO. Funciones

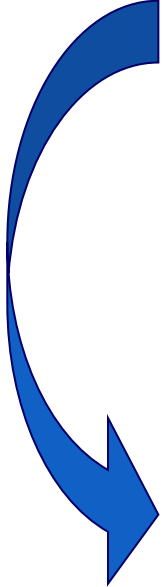


- **Nombramiento** de los equipos de trabajo.
- Actuaciones de **comunicación** interna (como mínimo, al principio y al final del Proyecto).
- Aprobación del Plan de Trabajo.
- **Asistencia** a las sesiones de lanzamiento y de cierre.
- Aprobación del Informe de Autoevaluación.
- Aprobación del Plan de Mejora.
- Aprobación de la Memoria CAF.

EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN (EA). Funciones

- Asistencia a la sesión de formación y a las reuniones de trabajo (lanzamiento, consenso, priorización de mejoras y cierre).
- **Realización** de las **autoevaluaciones** individuales.
- Participación en la sesiones de consenso.
- Priorización de las áreas de mejora detectadas.

EQUIPO DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN. Coordinador. Funciones

- 
- Elaboración del **Plan de Trabajo**.
 - Preparación de la información y la documentación para los autoevaluadores.
 - **Coordinación** y gestión de las sesiones de lanzamiento, consenso y priorización de mejoras y cierre. Principalmente preparación de las sesiones de consenso = recopilación y organización de la información aportada por los autoevaluadores para su discusión en la sesión.
 - Elaboración del **Informe de Autoevaluación**.
 - Elaboración del **Plan de Mejora**.
 - Elaboración de la **Memoria**.

EQUIPO DE APOYO TÉCNICO (EAT).



- Impartición de la **formación**.
- Preparación de las herramientas de autoevaluación FormulaCalidad.
- **Apoyo técnico** en sesiones de trabajo (lanzamiento, consenso y priorización de mejoras y cierre).
- Revisión de la memoria y de la documentación requerida.
- Coordinación con DGGP

4. FORMACIÓN del Equipo de Autoevaluación y los directivos.

El equipo debe tener un buen conocimiento del Modelo y de qué es el proceso de autoevaluación.

5. Preparación de la INFORMACIÓN y de la DOCUMENTACIÓN

Identificación, recopilación y preparación de la INFORMACIÓN y de la DOCUMENTACIÓN clave, fiable y actualizada sobre los procesos, iniciativas, programas, actividades, buenas prácticas y resultados de la organización para sustentar las evidencias. (Ayre, bases datos, documentos internos...)

6. Realizar autoevaluación

a) REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO.

Reunión -> Equipo de coordinación y gestión + Equipo de apoyo técnico.

Se realizará la **PLANIFICACIÓN del Proyecto**

- a) Definición del **ámbito** de despliegue de la autoevaluación.
- b) Elección del **método** y de los instrumentos de autoevaluación.
- c) Definición de las **actividades** y del calendario.
- d) Elaboración del Plan de Trabajo.

La DG aprobará el Plan de trabajo.

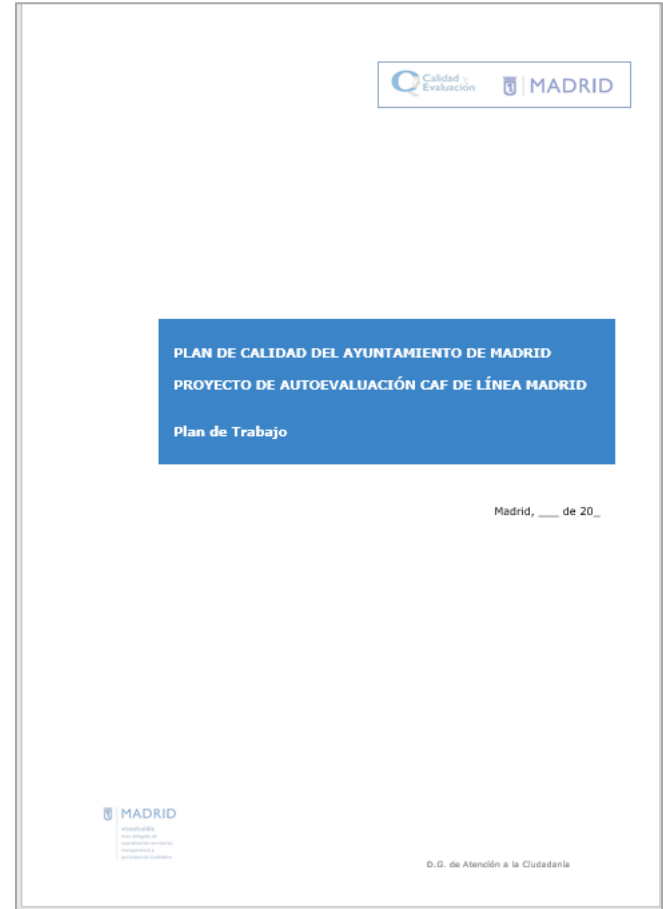
PLAN DE TRABAJO

Contenido:

- Introducción
- Justificación del Proyecto
- Antecedentes del Proyecto
- Objetivos del Proyecto
- Actividades del Proyecto
- Metodología, procedimiento y recursos del Proyecto
- Cronograma del Proyecto
- Seguimiento y evaluación del Proyecto

Anexo I. Acta de constitución del Equipo Autoevaluador

Anexo II. Cronograma de actividades



b) COMUNICACIÓN INTERNA DEL PROYECTO

El DG **comunicará** a toda la organización, de la forma que se considere más adecuada, la decisión de iniciar el Proyecto, su contenido y planificación. Se propone el correo electrónico y poner un **aviso en ayre**.

c) REUNIÓN DE LANZAMIENTO

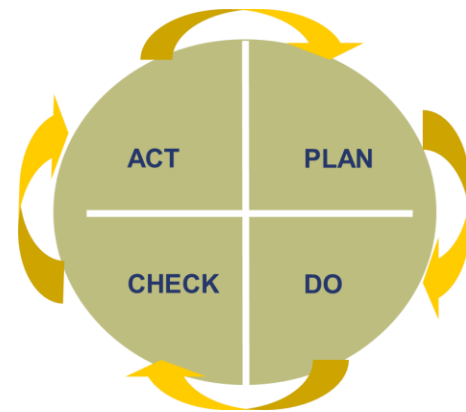
Presentar a todos los participantes (equipo de coordinación, apoyo técnico y equipo de autoevaluación) y **comunicar** a éste el **ámbito** de la autoevaluación, el **método** y los instrumentos a utilizar, las actividades y el **calendario** aprobado.

Planificar y **asegurar** en la agenda de los autoevaluadores los **tiempos requeridos** para las tareas de autoevaluación.

En ocasiones, se unen la reunión de lanzamiento con la formación al equipo autoevaluador.

d) AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL CON FORMULARIO

Los autoevaluadores identificarán los **Puntos Fuertes (PF)** con sus evidencias y las **Áreas de Mejora (AM)**, teniendo en cuenta los elementos y atributos del PDCA, asignarán la valoración total de cada subcriterio teniendo en cuenta la PUNTUACIÓN que se estime más ajustada en las escalas de la matriz.



La concreción cuantitativa de la valoración permite revisar y reforzar la valoración cualitativa (PF y AM) y hacer comparaciones con otras organizaciones

d) AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL CON FORMULARIO

Los PF, las AM y las puntuaciones asignadas las registro en el instrumento ***FórmulaCalidadAutoevaluador***.

Toda la información enviada por los autoevaluadores, sus PF, AM y puntuaciones asignadas se registran en el instrumento ***FórmulaCalidadCoordinador***. Se prepara la información para las reuniones de consenso (refundición de PF y AM; registro de las puntuaciones individuales).

e) REUNIONES DE CONSENSO

PROCESO DE DELIBERACIÓN para llegar a **acuerdos** con respecto a PF, AM, evidencias aportadas y puntuaciones asignadas por los autoevaluadores.

El Equipo de Autoevaluación **pone en común** las diferentes perspectivas y el significado que para cada uno tiene su punto de vista. Prestar especial atención a la opinión de los autoevaluadores más y menos críticos (han puntuado más alto y más bajo).

Se formula una **propuesta consensuada** que va más allá de la suma de las perspectivas individuales y que refleja una **visión común**.

Los autoevaluadores aceptan una **decisión compartida** a pesar de que no sea la mejor opción para cada uno de ellos.

El consenso subraya en qué **podemos estar de acuerdo**, contando con que existen también discrepancias.

Puntuación total de la organización

Ponderación igual de los criterios: todos 100

Dentro de cada criterio, se le asigna el mismo peso específico a cada subcriterio.

CALCULOS A REALIZAR:

Puntuación de cada criterio = media subcriterios

Puntuación total: Suma de criterios

MÁXIMA PUNTUACIÓN 900

VALORACIÓN TOTAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS							
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES							
CRITERIO	SUBCRITERIOS						VALORACIÓN
	1	2	3	4	5	6	
1. LIDERAZGO	70	65	65	60			65,00
2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	65	70	70	65			67,50
3. PERSONAS	70	50	50				56,67
4. ALIANZAS Y RECURSOS	60	60	65	70	60	50	60,83
5. PROCESOS	65	55	70				63,33
CRITERIOS DE RESULTADOS							
CRITERIO	SUBCRITERIOS		VALORACIÓN				
	1	2					
6. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/ CLIENTES	75	60	67,50				
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	80	40	60,00				
8. RESULTADOS DE RESP. SOCIAL	55	50	52,50				
9. RESULTADOS CLAVE RTO	65	60	62,50				
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA							
PUNTUACIÓN TOTAL/900							555,83

f) PRIORIZACIÓN DE LAS MEJORAS

Una vez finalizada la autoevaluación, se procederá por el Equipo de coordinación y gestión a la **agrupación** de las áreas de mejora detectadas con el objetivo de priorizarlas por el Equipo de Autoevaluación y, posteriormente, determinar los **planes de acción** que constituirán el Plan de Mejora de la organización.

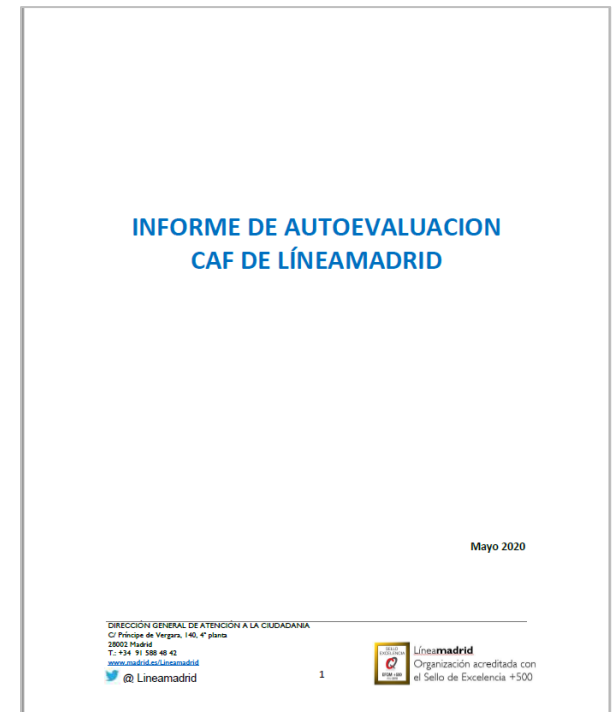
A esta reunión asistirán el Equipo de autoevaluación, el Equipo de coordinación y gestión y el Equipo de apoyo técnico.



g) ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

- **INTRODUCCIÓN** -> breve descripción de la unidad y su compromiso con la calidad
- **PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN** -> calendarización de las acciones, dinámica de las autoevaluaciones individuales y las sesiones de consenso generales
- **EQUIPOS DE COORDINACIÓN y GESTIÓN, DE APOYO TÉCNICO y DE AUTOEVALUACIÓN** -> composición y funciones.
- **PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA y EVIDENCIAS** por cada uno de los subcriterios.
- **AGRUPACIÓN y PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.**
- **PUNTUACIONES OBTENIDAS** -> tabla de valoración



[Modelo de la DGGP](#)

h) COMUNICACIÓN DEL RESULTADO DE AUTOEVALUACIÓN

El resultado de la Autoevaluación se comunicará a toda la organización mediante las acciones y canales que consideren más efectivos.

i) INSCRIPCIÓN EN LA BASE DE DATOS CAF (CAF Users Database) del Instituto Europeo de Administración Pública

La CAF Users Database es una base de datos de carácter exclusivamente informativa que contiene información sobre organizaciones que utilizan el Modelo CAF: nombre de la organización, **sector** en el que la organización está trabajando (por ejemplo, el gobierno local, la educación, la salud...), así como el **país** al que la organización pertenece. El registro en la base de datos CAF se realiza a través de la DGGP, **sin coste alguno**.

j) REUNIÓN DE CIERRE

La terminación y cierre del Proyecto de Autoevaluación constituye su **acto formal de finalización**, con independencia de su **obligatoria continuidad en el Plan de Mejora** y de la posible decisión del órgano directivo de proceder a la certificación de la autoevaluación realizada. En esta reunión se presentan las áreas de mejora priorizadas y el Informe de Autoevaluación y se formaliza el cierre del proceso.

A esta reunión asistirá el Equipo de Autoevaluación, el equipo directivo y el Equipo de Apoyo Técnico.

i) Presentación de la documentación en la DGGP

A través de las Sede electrónica de la DGGP
Durante la “ventana temporal” de la convocatoria (primer trimestre)

Documentación resultante de un proceso de Autoevaluación:

1. Documentos internos:

- Plan de Trabajo
- Excel de autoevaluación individuales
- Excel de coordinador con los PF y AM consensuadas
- Excel de puntuaciones consensuadas.
- Excel de priorización de mejoras

2. Documentos públicos:

- Informe de Autoevaluación
- Plan de Mejora
- Memoria

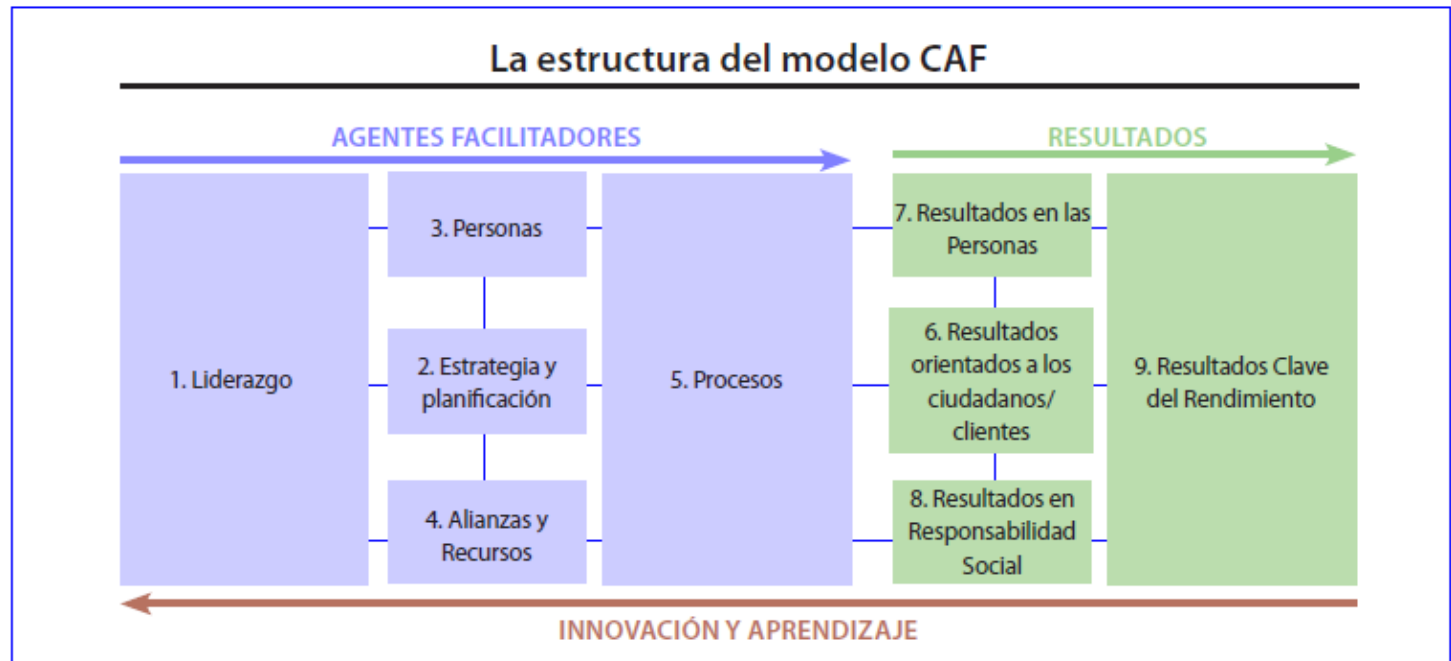
**¿Qué necesita cada autoevaluador
para hacer la Autoevaluación?**

1

Conocer el Modelo CAF

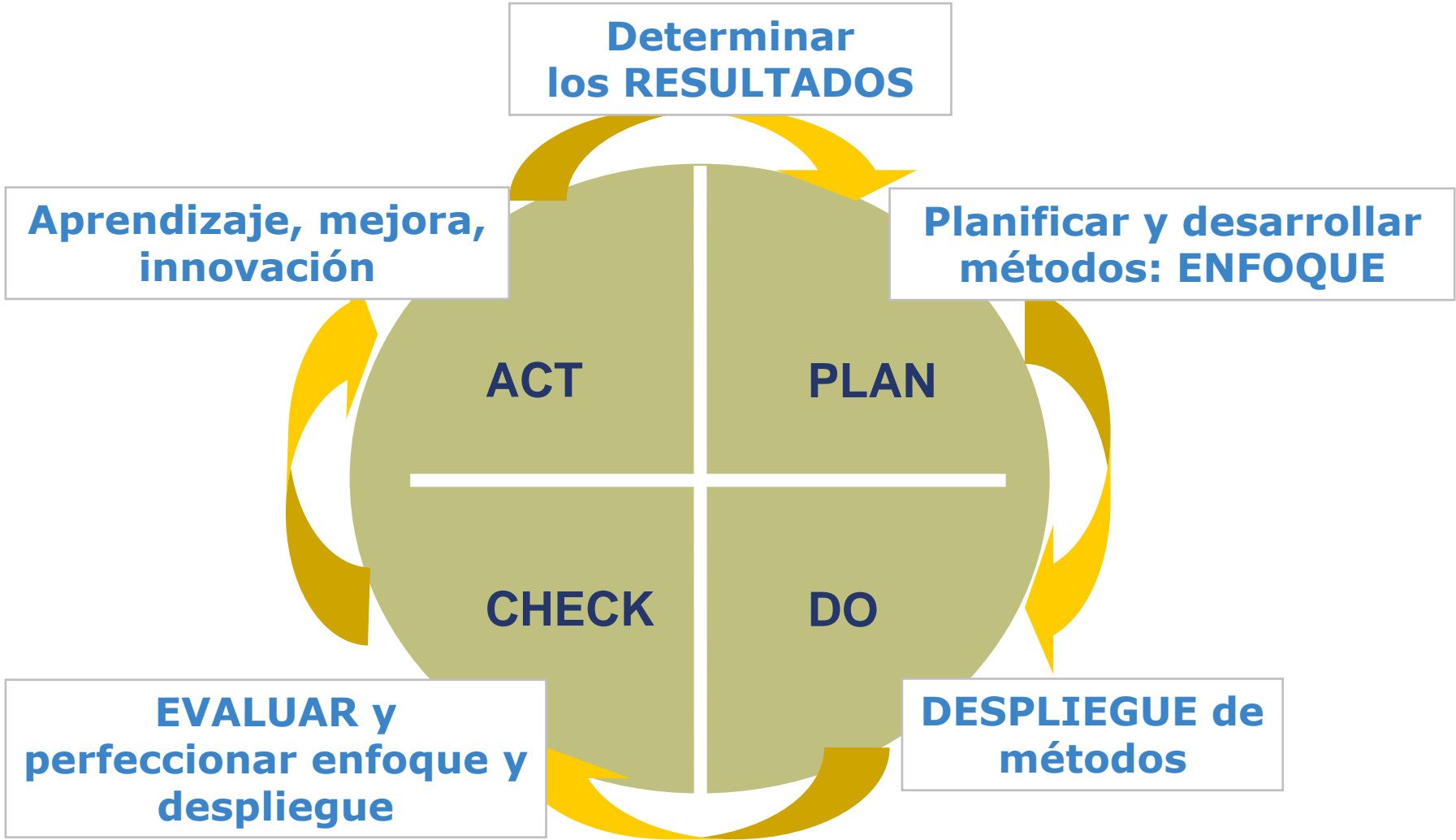
9
criterios

28
subcriterios



2

Entender el Ciclo de mejora: PDCA o REDER



3

PANEL Agentes Facilitadores

(P) PLANIFICAR (ENFOQUE)

¿QUÉ? Planificación basada en **necesidades y expectativas** de grupos de interés.

¿DÓNDE? **Desplegada** en todas las áreas relevantes de la organización
 ¿CÓMO? de forma **sistemática**.

(D) DESARROLLAR (DESPLIEGUE)

El desarrollo de la actividad se gestiona mediante **procesos** y **responsabilidad** definidos y se **despliega** por todas las áreas **relevantes** de la organización de forma sistemática.

(C) CONTROLAR (EVALUAR)

Los procesos definidos se controlan con **indicadores relevantes** y se revisan en **todas las áreas relevantes** de la organización de forma **sistemática**.

(A) ACTUAR (REVISAR)

Se realizan **acciones correctoras** y **de mejora** a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma **sistemática**.

Fase

Planificar

Desarrollar

Controlar

Puntuación

Actuar

3

PANEL de Resultados

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO

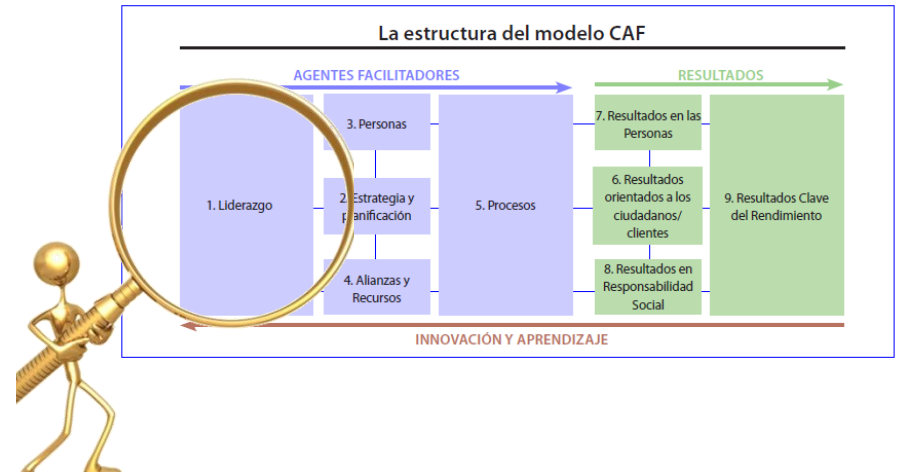
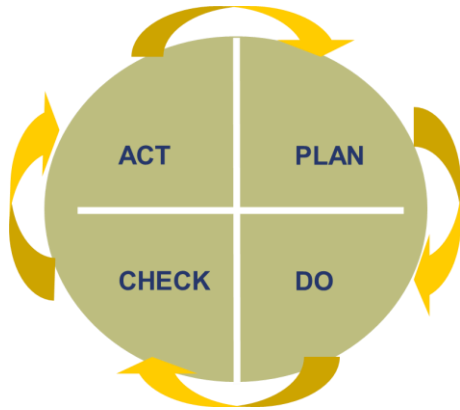
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionales o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparaciones positivas para todos los resultados
Puntuación	<p>TENDENCIAS Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años. (Datos de 4 años)</p>					
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación						

OBJETIVOS

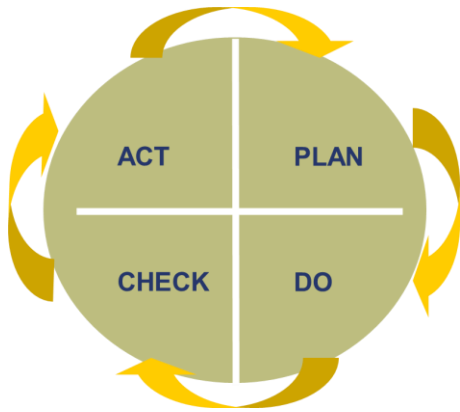
Para los resultados clave se han establecido **objetivos** relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.

¿CÓMO LO HAGO?

- 1 Basándome en mi **conocimiento** de la organización, en mi **experiencia**, en entrevistas a **informantes clave**, en iniciativas, programas y buenas prácticas de la organización y en los **datos** y la **información** disponibles...

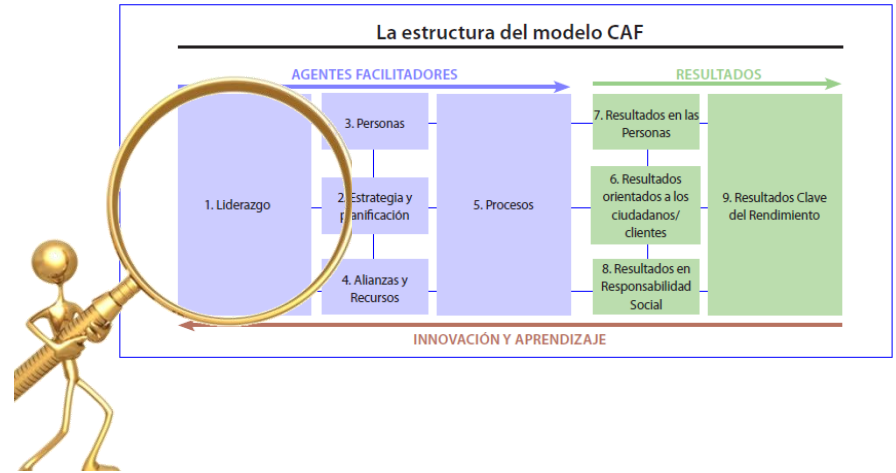


- 2 ... con la lupa de los elementos y atributos de la lógica PDCA, examino cada uno de los subcriterios y detecto **acciones y resultados** de la organización.



3

Identifico y escribo **puntos fuertes** (cosas que estamos haciendo bien, resultados que estamos logrando) y señalo las **evidencias de hechos y datos** en las que me baso.



4

Basándome en las **carencias** que detecto, identifico y escribo también **áreas de mejora.**

Pasos para realizar una Autoevaluación en el Excel

Cuando se realiza una autoevaluación, los pasos a seguir son los siguientes:

1º Basándonos en el modelo CAF identifico para cada uno de los Subcriterios de mi organización cuáles son los puntos fuertes (acompañados de sus evidencias) y cuáles son las áreas de mejora.

2º Para cada uno de esos puntos fuertes recogidos en cada Subcriterio indicaré sus atributos de excelencia (planificar, desarrollar, controlar, actuar).

3ª Con toda esa información y basándonos en la escala de puntuación del panel, asignaré una puntuación al Subcriterio. Esta puntuación se podrá ajustar en función del número de áreas de mejora detectadas.

La información integrada de todos los Subcriterios se recoge en la herramienta.

[Formulacalidad autoevaluador](#)

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN													
<p>Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y medibles necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe estar incluida en su estrategia. La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Los objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos-basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de monitorización de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acciones el que crea un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios ciudadanos/consumidores (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) e indicadores claves (criterio 3).</p>													
Subcriterio 2.2 : Desarrollar, la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.													
<p>En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:</p> <p>a. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (corto y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>b. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>c. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impactos –los efectos conseguidos en la sociedad- (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>d. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>e. Equilibrar las tareas y recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>f. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>													
PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS	ATRIBUTOS DE EXCELENCIA											
La estrategia de MS está alineada con la del Ayuntamiento. Se revisa y se mejora en base a los análisis adaptando de las nuevas competencias que le son asignadas	Mapas estratégicos del Ayto. y de MS. Existe un área de acción específica "Salud" en los Sistemas de gestión e información municipales. Observatorio de la Ciudad como sistema de información y órgano colegiado	x	x	x	x								
La política y la estrategia se desarrollan para hacer realidad la misión y visión mediante los Planes de Actuación que se elaboran, aprueban, revisan y evalúan anualmente	Planes de actuación	x	x	x	x								
..		HOJA PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN TOTAL	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.

Planificar	
Desarrollar	
Controlar	
Actuar	
Puntuación media	#DIV/0!
Puntuación ajustada	
0-10	11-30
31-50	51-70
71-90	91-100
Sin evidencias o solo algunas ideas	Alguna evidencia debil relativa a algunas áreas
Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas
Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencias excelentes comparadas con otras organizaciones relativas a

¿CÓMO PUNTUAR? PANELES DE EVALUACIÓN

PANEL AGENTES FACILITADORES

Sistema de puntuación afinado

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.							
	Puntuación							
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Controlar	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Actuar	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							

Áreas de mejora

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO

	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización,							
Controlar	Indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de							
Actuar	A partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							

Informaciones que carecen de hechos y datos:
"Los directivos están comprometidos con la calidad total"
"Las personas son el principal activo de nuestra organización"

Las evidencias aportadas están en situaciones intermedias.

Información detallada y completa, con ejemplos relevantes y concretos, con mediciones, hechos y datos, fechas, responsables:
"Los directivos participan directamente en los procesos de autoevaluación, dedicando al menos 30 horas..."
"Los directivos visitan mensualmente todas las unidades de la organización en sesiones de 2 horas".

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE Puntuación AFINADO

	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	

ESCALAS DE Puntuación AGENTES

Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.							
	Puntuación							
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Controlar	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Actuar	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							

Áreas de mejora

Media aritmética

Puntuación total

AGENTES FACILITADORES

	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.							
	Puntuación							
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							

Áreas de mejora

- Leer la definición de cada fase (PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR, ACTUAR).
- Considerar las evidencias reunidas en relación con cada fase, que pueden ilustrarse con algunos ejemplos.
- Dar una puntuación para cada fase.
- Calcular una puntuación global considerando el promedio de las puntuaciones de cada fase.

considerarse verosímil y coherente, por ejemplo, la puntuación total no debería exceder de 40 si cualquiera de las cuatro fases evaluadas (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) es menor o igual a 20. No debería exceder de 60 si cualquiera de las fases es menor de 30.

PANEL DE RESULTADOS

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionales o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación						
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación						

RESULTADOS

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE Puntuación AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionales o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación						
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación						

- Considerar por un lado las tendencias de resultados obtenidos durante al menos tres años y por otro los objetivos alcanzados en el último año.
- Dar una puntuación a las tendencias, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- Dar una puntuación al logro de los objetivos el último, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- Calcular una puntuación global considerando el promedio de las puntuaciones de las tendencias y objetivos.

MUCHAS GRACIAS