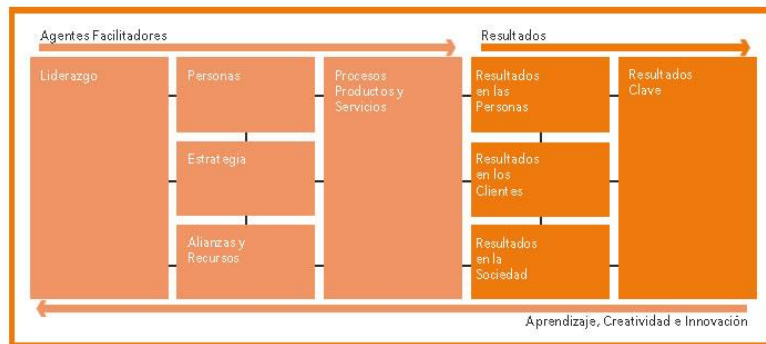




# Informe de Evaluación



© 1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

## Sello de Excelencia Europea



**Dirigido a:**

Iker Sertucha - Presidente de la FAXPG

M<sup>a</sup> Teresa López Muíños – Responsable de Planificación y Calidad  
Federación de Asociaciones de Persoas Xordas de Galicia (FAXPG)

20/11/2017

---

## Índice

Introducción .....	3
Descripción del proceso de evaluación .....	3
Resumen Ejecutivo .....	6
Buenas Prácticas.....	10
Evaluación por criterios.....	11
Puntuaciones.....	27

---

## Introducción

Este informe es el resultado del proceso de evaluación, Evaluación Estándar, al que se ha sometido a la Federación de Asociaciones de Persoas Xordas de Galicia (FAXPG) en A Coruña.

Este informe consta de los siguientes apartados:

- Introducción
- Descripción del proceso de evaluación
- Resumen Ejecutivo
- Detalle de la evaluación por criterios
- Puntuaciones

El equipo evaluador designado para las actividades fue:

**COORDINADOR LÍDER:** Alejandro San Nicolás Medina (Bureau Veritas Certificación - Evaluador Senior y Coordinador de Equipos de evaluación)

**EVALUADOR:** Gustavo Gamba (Club Excelencia en Gestión– Evaluador)

**EVALUADOR:** Fátima Ballesteros (Club Excelencia en Gestión– Evaluador)

## Descripción del proceso de evaluación

La evaluación se realizó de manera presencial en las instalaciones de A Coruña visitando las dependencias de la Agencia de Coruña.

Se abrió la visita con la presentación inicial poniendo en valor la sistemática del modelo, el objeto de la visita y la experiencia de los evaluadores.

La evaluación se realizó basándose en la memoria EFQM de presentación al Sello de Excelencia Europea presentada por la Federación, utilizando como modelo de referencia el Modelo EFQM de Excelencia en su versión 2013. Del mismo modo, además de la información aportada por la entidad en la Memoria, el equipo evaluador ha tenido acceso a otras informaciones suministradas durante la visita, como cuadros de mando, seguimientos y trazabilidad de proyectos y se ha utilizado información disponible en las redes sociales de libre acceso en internet y en la Web (<http://www.raisfundacion.org/es>).

El equipo evaluador inició el estudio individual de la Memoria de la Fundación el día 10 de octubre de 2017, día en que se recibió. Durante el mes de octubre el equipo evaluador consensuó los puntos fuertes, las áreas de mejora y estableció los criterios para la realización de la visita. Previamente se envió el Plan y Agenda de Visita que fue acordado con la dirección de calidad de la FAXPG.

Durante los días 6, 7 y 8 de noviembre de 2017 el equipo evaluador visitó las instalaciones de la federación en la Calle Félix Estrada Catoria en A Coruña, centralizando las operaciones en esa instalación.

En la mañana del primer día el equipo evaluador visitó las instalaciones centrales. Además de la visita de las instalaciones se verificaron aspectos de planificación y gestión de las personas y de los recursos (ver Agenda).

Las entrevistas de la visita fueron realizadas con los líderes, técnicos de proyectos, responsable de calidad y técnicos de área como proyectos o empleo. El personal participante mantuvo una actitud muy abierta, cordial y colaboradora; manifestó interés por mostrar las mejores prácticas de la organización yendo más allá de las áreas concretas evaluadas. A destacar que la evaluación fue bilingüe en castellano y lengua de signos siendo significativo el uso del modelo por las personas sordas.

La Dirección de Calidad ha sido la guía durante la presentación y desarrollo del proceso. Realizó una presentación en la Reunión Inicial junto con el Presidente de la Federación, en la que expuso el entorno, las principales estrategias de consolidación y diversificación, la problemática de gestión, riesgos del sector y la naturaleza de la entidad.

Como punto fuerte, se quiere destacar la eficacia y la sostenibilidad de la Federación por el impulso a la influencia política que está canalizando la financiación, así como la capacidad de responder a las cuestiones abordadas demostrada por todo el personal.

Hubo un consenso presencial dentro de la visita, acordando una puntuación definitiva que no se comunicó. Tras la visita se revisaron los puntos fuertes y las áreas de mejora principales siguiendo las pautas de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y se elaboró un Informe final para la exposición oral.

Durante la visita se han realizado las siguientes actividades:

- Presentación del Equipo Evaluador
- Reuniones internas del Equipo Evaluador
- Reuniones de grupo entre el equipo evaluador, el equipo directivo, así como empleados in-situ
- Visita a instalaciones.
- Reuniones de consenso y puntuación; reuniones de preparación y de presentación del Informe de Resultados
- Redacción del informe final

El equipo evaluador quiere poner de manifiesto el alto grado de cooperación del equipo directivo, que dio muestras de un liderazgo total y del resto de personal entrevistado, sin el cual no hubiese sido posible alcanzar el grado de objetividad conseguido permitiendo un desarrollo fluido y consistente de la evaluación.

---

Participaron en el proceso:

Sede central:

Iker Sertucha Lista – Presidente

M<sup>a</sup> Teresa López Muiños – Responsable de Planificación y Calidad

Federico Cerviño Requeijo – Responsable de Administración y Finanzas

Rosa M<sup>a</sup> Colino Losas – Responsable de Recursos Humanos

M<sup>a</sup> Ángeles Pose Vilas – Responsable de Proyectos y Convenios (en la presentación)

Enrique M<sup>a</sup> Santos Chás – Coordinador de Accesibilidad

José Fernández Echevarría – Técnico de Mantenimiento

Belén Pérez Monelos – Coordinadora de SILSE-GI

Cristina Castro Corral – Coordinadora de Empleo

Focus Group:

Asunta Ruiz Prieto – Psicóloga Agencia Coruña

Eduardo Pujades Baña – Técnico Multimedia de Sede Central

Susana Pérez Tajés – Recepcionista de Sede Central

Cristina Castro Corral – Coordinadora de Empleo

Agencia FAXPG en A Coruña:

Paula Ignacio Suárez – Trabajadora Social de SAPS

Susana Castelo Rey – Mediadora de SAPS

Raquel Manteiga Vigo – intérprete de Lengua de Signos de SILSE-GI.

Julián Vázquez Palacios – FCT de Mediación

---

## Resumen Ejecutivo

La FAXPG es una entidad sin ánimo de lucro fundada el 11 de Noviembre de 1979 y declarada de utilidad pública el 27 de Abril de 2005. Su personalidad jurídica es la de una Federación, compuesta por 7 Asociaciones de Personas Sordas (A Coruña, Santiago de Compostela, Ferrol, Lugo, Ourense, Vigo y Pontevedra) que comparten unos objetivos, una forma de trabajo y unos valores comunes. También cuenta desde el año 2016 con dos asociaciones colaboradoras, que son entidades vinculadas a la Comunidad Sorda en Galicia.

Su funcionamiento se rige por criterios democráticos y pluralistas, primando el régimen de mayorías en los siguientes órganos: Asamblea General, Junta Directiva y Consejo de Asociaciones. Desde su fundación, y principalmente desde 1991, la FAXPG ha venido trabajando en el desarrollo de acciones y programas, ejecutados y coordinados por áreas de gestión estratégica, esenciales y de apoyo desde el año 2009.

La FAXPG cuenta con un total de 65 empleados, de los cuales 18 son personas con discapacidad auditiva. De la plantilla, 35 personas tienen contrato indefinido y el 78% de la misma son mujeres.

### Retos conseguidos relacionados con el modelo EFQM

2006. Definición del primer plan estratégico de la FAXPG (2007-08).

2011, la FAXPG extiende la gestión de calidad a toda la organización y obtiene la certificación “Sello de Compromiso hacia la Excelencia Europea 200+”.

2012. Se crea la agencia de colocación del servicio de empleo de la FAXPG.

2012. Cambio de Presidencia de la FAXPG y de su Junta Directiva.

2013. Cambio de la estructura organizativa de la entidad.

2015. Puesta en marcha del Servicio de Logopedia

2015 se obtiene la renovación de la certificación EFQM de compromiso hacia la excelencia (+200)

2016. Puesta en marcha del Servicio de Accesibilidad.

2017 Renovación de la certificación “Sello de Compromiso hacia la Excelencia Europea” avanzando en la senda de la mejora continua y apostando por obtener 300+.

2017 Autoevaluación homologada entre 300 y 350 puntos por el licenciatario.

---

## TEMAS CLAVE:

La federación (FAXPG) es la entidad de referencia para las personas sordas en Galicia. Su capacidad de influencia y su importancia en el colectivo le permite poder atraer una financiación fija y de proyectos de formación, empleo y atención suficientes para poder subsistir en un entorno competitivo.

Los resultados de satisfacción de las personas sordas atendidas son muy satisfactorios y el conocimiento de las necesidades y expectativas de las mismas muy relevante. Este conocimiento les ha hecho elevar las propuestas de valor de forma significativa abarcando nuevos servicios y propuestas, como la atención psicológica y la videointerpretación.

El trabajo con las personas y la sociedad en un modelo de Responsabilidad Social Corporativa sería uno de los aspectos de mejora así como la consolidación de tendencias en esas áreas de gestión.

## VALORES DE LA EXCELENCIA

### Añadir Valor para los Clientes

**Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.**

La Federación busca nuevas propuestas de valor para sus usuarios. Por ejemplo, ha tenido en cuenta las necesidades de clientes potenciales como es el caso de las familias de niños sordos entre 0-6 años para determinar nuevos servicios, como es el de Logopedia y estimulación temprana o el de accesibilidad.

Recoge de forma sistematizada el grado de satisfacción de los destinatarios de sus servicios y revisan esta información de forma periódica.

Por otro lado, no se termina con clarificar la relación causa efecto entre las medidas para conocer la satisfacción de los usuarios y los nuevos servicios y mejoras que la entidad ha llevado a cabo.

A pesar de que existen programas innovadores como los citados anteriormente no se encuentra sistematizada la gestión de la innovación en la entidad.

### Crear un futuro sostenible

**Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.**

La Federación asegura el futuro por medio de la definición de su Misión Visión y Valores y su publicación en varios soportes, web, cartas de servicio, para hacerlo llegar a todos sus grupos de interés.

Otro aspecto relevante es que se tienen en cuenta criterios misionales y económicos para asegurar la sostenibilidad de la entidad. (control de presupuesto, procesos de gestión económico y financiera, diversificación de ingresos, resultados de los principales servicios de la entidad SAP (Servicio Atención Psicológica), SILSE GI (Servicio Interpretación Lengua de Signos – Guía Intérprete), Voluntariado, etc.

Por otro lado, la entidad no tiene sistematizada la gestión medioambiental, contando con escasos indicadores al respecto, (reducción de consumo de energía y gasto de papel) no teniendo identificados los aspectos medioambientales relevante y su impacto en la sociedad.

## **Desarrollar la capacidad de la organización**

**Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.**

La FAXPG desarrolla la capacidad de la organización por medio de una serie de valores compartidos que se encuentran incluidos en sus estatutos, y desarrollados en un código ético del análisis de su rendimiento por medio del control de indicadores de proceso y del plan anual, y la participación en redes importantes y representativas en el sector como son CNSE (Confederación Nacional de Personas Sordas de España) y CERMI (Confederación Española de Representantes de Minusvalía / Discapacidad)

Por otro lado, no se encuentra sistematizada la participación en estas redes de tal forma que permita conocer y compartir las capacidades de cada entidad y crear propuestas de trabajo colaborativas, así como indicadores específicos en materia de gestión de alianzas.

## **Aprovechar la creatividad y la innovación**

**Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.**

La FAXPG ha llevado a cabo acciones creativas e innovadoras como el desarrollo de un convenio propio, o la incorporación de nuevos servicios en su cartera que ofrece a los usuarios.

Pero la innovación no está sistematizada en la gestión de la entidad, por medio de la determinación un modelo de innovación, contando con indicadores de innovación o la realización de pruebas piloto, etc.

## **Liderar con visión, inspiración e integridad**

**Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.**

FAXPG cuenta con un liderazgo compartido entre la asamblea, junta directiva, presidencia y equipo de responsables de la entidad. Se ha definido la Misión Visión y valores teniendo en cuenta a Grupos de Interés relevantes como trabajadores, voluntarios y las entidades afiliadas a FAXPG.

Se han incluido medidas de transparencia como la publicación en la página web de la información económica, auditoría de cuentas, presentación ante la administración como entidad declarada de utilidad pública y la elaboración y aprobación de un código ético.

A pesar de que los líderes son evaluados (cuestionario de satisfacción de personas, evaluación de desempeño de los líderes de nivel técnico) no se encuentra integrada en la organización los resultados de estas evaluaciones, y las mejoras que se desprenden de ellas.

Otro aspecto relacionado con la transparencia y los valores que no se encuentra del todo integrado en la entidad es grado de cumplimiento del código ético y sus valores, tanto interna como externamente, y cómo marca esto la relación con presentes y futuros partners.



---

## Gestionar con agilidad

**Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.**

La entidad cuenta con un mapa de procesos y todos los procesos se encuentran desplegados con objetivos e indicadores y se encuentran alineados con la estrategia.

También cuenta con proyectos para llevar a cabo sus procesos esenciales y que parten del análisis de la realidad, se ejecutan evalúan y se realizan las memorias tanto técnicas como económicas cerrando así el ciclo completo del proyecto.

Sin embargo, hay que indicar que no queda clara la identificación de escenarios futuros en función de los resultados obtenidos y de la información del entorno ya que no se tienen identificados indicadores externos relevantes que sirvan de fuente de información para la toma de decisiones de la propia federación.

## Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

**Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.**

La FAXPG refleja en su estrategia y en su sistema de procesos aspectos relacionados con las personas de la organización, y que contienen herramientas como la evaluación de desempeño, la determinación de objetivos, plan de formación, plan de comunicación interna, intranet y medidas de conciliación.

En este sentido no se encuentra sistematizado ni segmentado el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para implementar mejoras y aprendizajes en la organización. Tampoco se encuentra sistematizada la gestión del conocimiento en todas las dimensiones de la organización (detección de buenas prácticas internas, formación interna, congresos específicos, etc.)

Por otro lado, no se han identificado medidas de reconocimiento en la entidad que permitan valorar y retener el talento de las personas.

## Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

**Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.**

La FAXPG cuenta con un conjunto de indicadores derivados del sistema de procesos de la entidad y del plan anual operativo que se revisan cuatrimestralmente y que permiten evaluar el rendimiento de la organización y la toma adecuada de decisiones. En este sistema de indicadores se incluyen aspectos relacionados con la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la entidad que se conocen por medio de cuestionarios y la recogida de quejas y sugerencias.

Se desprende del análisis de la información una planificación a corto y medio plazo, pero no se identifican actuaciones orientadas a un largo plazo de la entidad.

A pesar del control de indicadores y su sistematización no se ha desplegado y sistematizado en la misma medida cultura de la mejora continua en todos los niveles de la entidad, y que sea clara consecuencia del sistema de gestión.

---

## Buenas Prácticas

### VIDEOINTERPRETACIÓN

Como parte del nuevo servicio de accesibilidad que se puso en marcha en 2009 con el anterior Plan Estratégico nace nuevo servicio de videointerpretación en lengua de signos.

Este servicio tiene como finalidad favorecer la inserción de las personas sordas en la vida diaria en la que se les presenta la necesidad de realizar consultas y gestiones de información general con la administración y otras entidades privadas.

Para ello se ha desarrollado este servicio de videointerpretación que les permite contactar de forma directa. Esto se lleva a cabo mediante una plataforma con la que se conectan mediante videoconferencia con la Federación. En este punto un intérprete realiza las gestiones de acuerdo con las necesidades del usuario.

Con este proyecto se impulsa el uso de las nuevas tecnologías de comunicación por parte del colectivo de las personas sordas. Tiene diferentes modalidades de uso, lo que asegura su eficacia y eficiencia, ya que se puede utilizar de forma presencial por medio de una pantalla táctil o a distancia por medio de la página web. Este sistema tiene como beneficio la comunicación entre las personas sordas y oyentes de forma natural cómoda y fluida, y constituye un cauce de comunicación en función de las necesidades y de la zona geográfica y es un servicio totalmente gratuito.

En los dos últimos años el número de llamadas al servicio de videointerpretación ha pasado de 63 a 102 y en la actualidad disponen con un convenio de videointerpretación con 8 entidades.

Este servicio puede extenderse a otras áreas geográficas y ser utilizado por otras asociaciones de personas sordas.

## Evaluación por criterios

### CRITERIO 1. LIDERAZGO

*Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.*

#### Puntos Fuertes más importantes

- Desde 2007 cuentan con Misión, Visión y Valores definidos y trazados en un plan estratégico, que se han revisado con motivo de la elaboración del nuevo Plan 2017-2020, y son publicados en la página web entre otros soportes de la entidad.
- La FAXPG cuenta con unos valores y principios que se han incorporado a sus Estatutos, documento que rige el funcionamiento de la entidad que ha de aprobarse en Asamblea y ser registrado en la Administración correspondiente para darle mayor publicidad. El compromiso de los líderes con los principios y valores de la organización se encuentra recogido estatuariamente en el artículo 7, además participan activamente en el Comité de Calidad y con el uso de la lengua de signos.
- El liderazgo se encuentra compartido en la FAXPG entre el nivel político y técnico de la organización y cuenta con diferentes niveles de participación (Asamblea General, Junta directiva, Presidencia, Responsable de Planificación y Calidad y Propietarios de procesos estratégicos, esenciales y de apoyo.
- Desde 2007 los líderes de la FAXPG han apostado por los sistemas de gestión, participan en acciones de formación y en la implantación de sistemas de calidad, obteniendo la certificación ISO 9001:2008 en el Servicio de Lengua de Signos Española y Guías intérpretes de personas sordociegas y desde 2011 en el Modelo EFQM. Desde 2009 FAXPG cuenta con cuadro de indicadores y una planificación de acciones de mejora anual en los que participan y acceden todos los líderes de la entidad.
- La entidad publica en su página web información institucional (memorias, composición de junta directiva, organigramas, etc.) y de carácter económico - financiero (cuentas anuales, contratos, subvenciones, etc.) como medida de transparencia con sus grupos de interés y con la sociedad en general.
- Con motivo de la elaboración del nuevo Plan Estratégico de la Federación se ha llevado a cabo un análisis de los grupos de interés tanto internos como externos, y se han identificado aquellos que son más relevantes para poder dar respuesta a sus expectativas.
- La FAXPG cuenta con medidas que fomentan la implicación de las personas de la entidad como son procedimientos de selección y acogida, formación continua y evaluación del desempeño, así como la posibilidad de proponer mejoras y sugerencias. Destaca la organización de jornadas lúdicas anuales para las personas trabajadoras y junta directiva que se encuentran ya en su tercera edición.
- Los líderes toman sus decisiones teniendo en cuenta diferentes tipos de indicadores, destacando los relacionados con la sostenibilidad de la federación y los relacionados con el cumplimiento de la misión como son la planificación anual y los datos de cierre estratégicos
- Se han desplegado medidas de cambio efectivas, partiendo del análisis de datos, como es la elaboración y aprobación un Convenio Colectivo propio o la implicación de los líderes con los representantes políticos para potenciar en papel de la Federación en el uso de la lengua de signos.

---

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los mecanismos de revisión en materia de liderazgo que permitan realizar una evaluación en profundidad del papel de los líderes, no están formalizados y sistematizados más allá de la medida de la satisfacción de las personas. No se realiza la evaluación individual de cada persona y su compromiso.
- La FAXPG no ha logrado integrar la gestión de los valores en la entidad por medio de compromisos éticos y su incorporación sistematizada en los diferentes niveles de la Federación con los diferentes grupos de interés. Se mide el comportamiento ético o transparente percibido por las asociaciones, pero este dato no se vincula a un resultado real de proceso.
- No están identificados los factores que generan confianza en cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona la federación, y que permitan el mantenimiento o mejora de los mismos.
- A pesar de que existen cuestionarios de satisfacción anuales y un buzón de sugerencias no se reflejan otros canales de participación y de propuestas de mejora (equipos de mejora, participación en evaluaciones, etc.)
- No se encuentra sistematizada la participación de las personas en la entidad, aunque sí existen ejemplos de participación como es el Plan Estratégico. No se evidencia cómo se organiza el trabajo en equipo y la interrelación entre las diferentes áreas.

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA

*Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Para la elaboración del Plan Estratégico 2017/2020 participaron varios grupos de interés por medio de la creación de un Comité estratégico formado por miembros de la junta directiva, representantes de las personas trabajadoras y voluntarias de la organización y de las organizaciones afiliadas. Saben el total de usuarios a los que se puede atender de forma global (población de personas sordas) y los servicios prioritarios que se deben gestionar.
- En el proceso de reflexión estratégica se ha enviado un cuestionario a los grupos de interés externos más relevantes (Entidades tipo Grupo ONCE o Colegio de Enfermeros) para tener en cuenta sus necesidades y expectativas y para priorizar aspectos importantes en la prestación de los servicios de la federación.
- La entidad comprende su rendimiento y desde 2009 analiza de forma concreta sus datos relevantes ya que cuenta con un cuadro de indicadores de carácter operativo que recoge los resultados de procesos y de satisfacción que se revisa cada cuatrimestre.
- La FAXPG cuenta con un Proceso de planificación estratégica que tiene como finalidad mantener y revisar los ciclos estratégicos de la misma. Actualmente se encuentran en el tercer ciclo estratégico, que se concreta en el Plan Estratégico 2017/2020. Este Plan Estratégico está desplegado en Planes Anuales de trabajo que cuentan con indicadores, objetivos y revisiones cuatrimestrales. En el proceso de planificación estratégica se han revisado y actualizado Misión Visión y Valores y se ha alineado la estrategia a esta nueva definición
- Como mejora de enfoque de su gestión, en el Plan estratégico de FAXPG en su última versión se trata el riesgo económico y cuenta con el eje estratégico 3 orientado a la sostenibilidad económica de la organización y que se centra en el aumento y diversificación de los ingresos de la FAXPG y con el eje estratégico 2 que aborda las personas, recursos y servicios.
- La difusión e interpretación de los cierres del plan estratégico anterior y las fuentes de entrada del Plan 2017 han sido comunicadas a través de la página web a las partes interesadas externas y a las personas trabajadoras y personas sordas, en lengua de signos.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No queda claro si se planifican diferentes escenarios para asegurar el cumplimiento de la estrategia y la sostenibilidad de la federación, ni los responsables de gestionar estas futuras contingencias.
- La entidad cuenta con mapa de procesos con procesos desplegados, no obstante, no queda establecido de forma clara. la identificación del despliegue de la estrategia por medio de los procesos de la federación ni su contribución al cumplimiento de la misma
- En la estrategia global todavía no existe una integración de los aspectos de sostenibilidad medioambiental ni acciones encaminadas a minimizar los impactos en el entorno.
- La FAXPG no realiza actividades de benchmarking ni comparaciones con otras entidades similares o con aspectos similares.

### CRITERIO 3 - PERSONAS

***Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.***

#### Puntos Fuertes más importantes

- La Federación ha desarrollado como eje prioritario en el Plan 2017/2020 el denominado Personas, Recursos y Servicios y gestiona los procesos de personas incluyendo: plan de comunicación interna, plan de conciliación de la vida personal y laboral, acogida, descripción de los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- En 2017, la FAXPG elabora su primer manual de puestos de trabajo que documenta la estructura organizativa y define los puestos existentes definiendo funciones, responsabilidades y requisitos. En línea con estos puestos y sus competencias, diseña un plan de formación que tiene como finalidad mejorar las competencias de las personas de la entidad.
- En línea con la estrategia, la FAXPG ha desplegado un proceso de evaluación de desempeño para todas las personas de la entidad y define objetivos individuales que revisa anualmente.
- La entidad ha dado respuestas innovadoras a las necesidades en materia de personas negociando un convenio colectivo propio que se ajusta a la realidad de los puestos de trabajo y que es revisado por representantes de la junta directiva y de los trabajadores. En 2015 se aprobó una medida de conciliación para la vida personal y laboral y adaptación a los estudios teniendo en cuenta las nuevas formas de trabajo como horarios adaptados. Los datos en 2017 explican una mejora sustancial en el clima laboral gracias a este aspecto.
- El plan de comunicación interna se encuentra reflejado en el Plan anual que despliega la estrategia de la federación y se revisa cuatrimestralmente. Se ha diseñado una intranet que parte de las necesidades detectadas por las propias personas de la organización para mejorar los cauces de comunicación interna (skype corporativo y el acceso a la documentación común)
- La FAXPG utiliza por mecanismo sistemático de medición de los planes de personas las encuestas de satisfacción y realiza auditorías internas como instrumentos de revisión y mejora.
- La FAXPG como atención a las personas fomenta la Responsabilidad Social de las personas con jornadas lúdicas para trabajadores, voluntarios miembros de la junta directiva. La convocatoria es abierta y se publican de forma interna imágenes de la misma.

#### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Las acciones derivadas del ciclo de mejora continua fruto de los resultados de la evaluación del desempeño, encuestas de satisfacción y el resto de resultados de los indicadores del proceso de recursos humanos no están sistematizadas en la gestión de la organización.
- Los aspectos relacionados con la identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés personas, personal de estructura o personal de los servicios de apoyo, no están identificados y/o medidos. Por ejemplo, los aspectos de formación.

- 
- La federación todavía no tiene políticas ni procesos sistemáticos de gestión de personas con respecto a aspectos como la innovación, motivación y reconocimiento. Los proyectos de innovación y las actividades derivadas de los proyectos de mejora no tienen todavía un proceso estructurado que permita que se gestione de forma proactiva y organizada.
  - Los indicadores vinculados a actividades complementarias como pueden ser las actividades sociales o culturales no están seguidos de forma sistemática ni alineada con los procesos.

## CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

*Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos.*

### Puntos Fuertes más importantes

- La entidad gestiona el conocimiento para lo cual ha desplegado una intranet que permite trabajar conjuntamente, compartir información y facilitar el acceso a documentación a pesar de la dispersión geográfica.
- Como elemento diferencial se mantienen relaciones con partners y se han generado alianzas tanto en el ámbito del Tercer Sector (CERMI Galicia o CNSE), como administraciones públicas (Ayuntamientos, etc.) y sociales (Federación de Municipios).
- La FAXPG, en línea con el Plan Estratégico 2017/2020, en concreto en el eje “Aumento y Diversificación de los ingresos FAXPG”, cuenta con un presupuesto anual segmentado por áreas y servicios. Dispone de un procedimiento de gestión presupuestaria, vinculado a las cuentas y desplegado a diferentes niveles en la entidad
- Como punto fuerte en la gestión económica, se realizan revisiones cuatrimestrales tanto del presupuesto, como de la estrategia financiera en las que participa el responsable de administración y finanzas, coordinadores de área y presidente, lo que permite evaluar la situación económica y financiera de la organización de forma periódica.
- La FAXPG ha desplegado un proceso destinado al mantenimiento y que cuenta con un procedimiento de gestión de instalaciones de equipos y materiales (ticketing) en el que se asigna un responsable hasta el cierre de la incidencia. Esta herramienta también es válida para solicitudes de compra.
- La FAXPG apuesta por la innovación tecnológica tanto en la gestión, con la inclusión de programas específicos como MNProgramo SAGE Murano, como en los servicios que presta, por medio de tecnologías adaptadas a personas sordas que constituyen el colectivo de atención de actividad. Percepción social por accesibilidad.
- Se han incorporado indicadores relacionados con la tecnología en el nuevo plan estratégico que permiten evaluarlas y mejorarlas y son continuidad de la línea estratégica de accesibilidad que se inició en el anterior ciclo estratégico.
- Se cuenta con una intranet que se ha diseñado en función de las necesidades de la FAXPG funcionando por medio de permisos y que permite el acceso a la información relevante que corresponde a cada nivel de gestión de la entidad.
- Por medio de la intranet de FAXPG se puede acceder a un banco de formación (gestión del conocimiento interno), donde se han volcado los cursos que se han hecho en la organización, por lo que permite la transmisión del conocimiento.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Las alianzas de FAXPG no se encuentran segmentadas en función de los objetivos a trabajar, posibles líneas de actuación, etc. No se presenta un análisis que permita esta segmentación ni existen objetivos definidos que permitan la evaluación de las mismas.
- Las experiencias de trabajo conjunto que partan de las capacidades y competencias de la entidad y sus partners (comisiones de trabajo, proyectos colaborativos, etc.) y del beneficio de trabajar en red no están gestionadas ni desplegadas.
- La gestión ambiental todavía no está totalmente implantada. Se han identificado las medidas y sus consecuencias a nivel de impactos y control operacional.



- 
- Las medidas orientadas a la seguridad de los locales en que está presente FAXPG no están recogidas en un proceso estructurado ni controlados.
  - A pesar de que el cumplimiento de la ley orgánica de protección de datos se audita de forma anual no se asegura el cumplimiento de las políticas de seguridad necesarias para el nivel requerido. La gestión de la seguridad está en periodo de actualización.

---

## CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Se dispone de mapa de procesos que tiene identificados los procesos estratégicos, los esenciales y los de apoyo, así como su relación entre ellos, los procesos desplegados están relacionados directamente con la estrategia de la organización. Los procesos se auditan y mejoran como consecuencia del aprendizaje
- Todos los procesos cuentan con misión, objetivos, indicadores clave de rendimiento y satisfacción y tienen asignado un propietario que participa activamente junto con el Responsable de Calidad en la definición de objetivos e indicadores de proceso. Los resultados de los procesos se miden cuatrimestralmente por parte de la federación y anualmente del por parte del comité de calidad, donde se revisan los resultados alcanzados y se estudian los datos de servicios prestados, por ejemplo, necesidades básicas y servicios de Logopedia y Accesibilidad.
- Se han puesto en marcha proyectos innovadores dando respuesta a situaciones especiales como la detección precoz de la sordera en niños de 0-6 años y que han dado como resultado un programa de Logopedia en respuesta a esta necesidad. También se ha mejorado la cartera de servicios por medio de la incorporación de nuevas actividades como son el análisis e informes sobre temas de accesibilidad y la gestión de sistemas de videointerpretación.
- Los resultados obtenidos en los servicios de Logopedia y Accesibilidad se encuentran recogidos en el sistema de procesos de la organización y se revisan cuatrimestralmente.
- La FAXPG ha definido y actualizado su cartera de servicios, realizando para ello un dossier informativo que se ha difundido por medio de la Federación de Municipios, así como por la página web de la organización.
- La FAXPG ha diseñado como estrategia de marketing, dentro de su Plan de Difusión y Visibilización, un video institucional en lengua de signos que ha alcanzado las 77220 reproducciones.
- La FAXPG se gestiona por proyectos que abarcan procesos desde diferentes perspectivas en función del grupo de interés implicado.
- Todos los proyectos contemplan acciones de seguimiento de objetivos de cada servicio y la gestión y justificación de todos los proyectos para asegurar la eficacia y eficiencia de la cadena de valor de cada proyecto.
- Se mide el grado de satisfacción de los usuarios de la Federación, lo que permite obtener información necesaria para ajustar los servicios a las necesidades de los clientes de la federación. Se ha incorporado la información de todos los cursos de interpretación en lengua de signos y los resultados (una memoria de 102 páginas) se difunden a partir de la pestaña de transparencia de la página web.
- Se cuenta con diferentes canales para conocer las expectativas o el grado de satisfacción de los destinatarios finales de las actividades de la entidad como es el sistema de quejas y mejoras y los cuestionarios de satisfacción de cada servicio o encuestas de seguimiento sobre la situación laboral en empleo.
- Para asegurar la comunicación con el usuario final, se gestionan las quejas o propuestas, por medio del Responsable de Calidad y el coordinador del servicio, dándole siempre respuesta.
- En las reuniones de planificación y en las del Comité de Calidad se analizan las propuestas de mejora realizadas por los usuarios para implementar mejorar en el sistema acordados a dar respuesta a estas necesidades.

---

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se citan actividades de investigación de mercado y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios.
- No existen indicadores de medición de la innovación en la FAXPG, así como de los ciclos de mejora y cómo han afectado a la mejora de los resultados, o a la consecución de objetivos. Tampoco existe una sistemática clara de cómo se tiene en cuenta a los usuarios y otros grupos de interés en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Los análisis de fiabilidad de los indicadores de percepción son escasos. No existe una política de contraste de indicadores y si la información que da, por ejemplo, un promedio de satisfacción es eficaz y suficiente para validar el proceso de prestación de servicio.
- La sistematización del establecimiento de cauces de comunicación con los usuarios, fuera de los cuestionarios de satisfacción y sistema de quejas, (grupos de reflexión, buzón de sugerencias, etc.) todavía no está consolidada. Por ejemplo, Focus Group, Brainstorming de usuarios (hechos en 2016)

## CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Los resultados cubren el ámbito de actuación de la entidad ya que se refieren a los principales servicios que ofrece la organización SAPS (Servicios de Atención a Personas Sordas), voluntariado, SILSE (Servicio de Interpretación de Lengua de Signos), Empleo, Atención a familias, orientación educativa, sensibilización y formación.
- Se dispone de mediciones de cuatro años que permiten el análisis de la tendencia en la mayoría de los resultados como son Satisfacción en SAPS, Voluntariado, SILSE GI, Empleo, Atención a familias, orientación educativa y formación.
- Los objetivos definidos son pertinentes y suponen un reto para la FAXPG y les permiten alcanzar la misión de la entidad. Se demuestran dinámicos, por ejemplo, en la percepción respecto a la atención en el SAPS.
- Los resultados obtenidos en el indicador de percepción en la atención recibida en el SILSE GI alcanzan el objetivo y son sostenidos en el tiempo. La tendencia de número de usuarios tanto en SAPS como en voluntariado es positiva y se alcanza el objetivo previsto.
- Existen tendencias positivas, destacando el servicio de atención a familias que pasa del 47,10% al 87,10% en tres años o en Orientación Educativa que pasa del 55,56% al 86,96% y Voluntariado del 53,33% al 80,56%.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se incluyen resultados de Servicio de atención psicológica ni de accesibilidad ni logopedia.
- El programa de familias no está alineado con ningún proceso del mapa de procesos.
- La tendencia es negativa en el resultado de la satisfacción de los usuarios del servicio de empleo y del servicio de interpretación del SILSE GI, descendiendo cerca de 10 puntos en los dos casos. Con la redacción actual parece contradictorio con el PF número 5.
- La FAXPG entidad no ha consolidado las tendencias de tres años como en indicadores es el caso de difusión y sensibilización y docentes satisfechos en acciones formativas.

- 
- No se presentan comparaciones ni mediciones comparadas con agentes similares. Ni siquiera de datos derivados de comparar del desempeño inter-agencias.
  - No se alcanzan los objetivos previstos en derivaciones externas al SAPS y en Formación LSE y la tendencia no es positiva.
  - A pesar de que se recopilan datos de satisfacción de forma sistematizada no se realiza segmentación en el análisis de los resultados en función de los diferentes grupos de interés (asociaciones afiliadas, perfil de las personas beneficiarias, etc.)

## CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.*
- *Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

- Los resultados presentados son relevantes ya que abordan aspectos relacionados con la motivación por el trabajo, orgullo de pertenencia, grado de conocimiento de los objetivos, información y planes de la organización y clima laboral. Están extraídos de las encuestas de clima laboral.
- Cuenta con resultados positivos mantenidos en el tiempo como es el caso de la motivación por el trabajo alcanzando el 98,04% en la última medición o el orgullo de pertenencia que ha oscilado entre el 88,24% y el 95,83%. Destaca el porcentaje de personas satisfechas con su proceso de adaptación que se sitúa en el 100%.
- Los resultados que se presentan son relevantes y relacionados con el sistema de la FAXPG como son el porcentaje de plantilla que recibe formación, participación en la encuesta, antigüedad y rotación.
- El número de contratos indefinidos es significativamente superior al de la contratación temporal suponiendo en un 61,88% el porcentaje de plantilla con contrato indefinido.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Los objetivos determinados para la motivación por el trabajo, orgullo de pertenencia organización y conocimiento de objetivos y la confianza en los líderes no son relevantes y se superan sistemáticamente.
- No se realizan segmentaciones de resultados por género, categorías profesionales, centros de trabajo.
- Las comparaciones no están incorporadas como herramienta de mejora en la entidad. Las que se presentan son incipientes y poco relevantes y sin usar datos de, por ejemplo, benchmarking interno.
- No se presentan tendencias ya que las mediciones son de menos de 4 años en aspectos como resultados de propietarios satisfechos con la planificación y seguimiento, confianza en los líderes, satisfacción con el salario entre otros.

- 
- La FAXPG no cuenta con resultados de la evaluación de desempeño, grado de consecución de objetivos o datos de mejora por la aplicación del proceso.
  - La mayoría de resultados presentados no disponen de objetivo o el objetivo determinado no es relevante como el caso de porcentaje de la plantilla que ha recibido formación.
  - No existe tendencia de tres años (cuatro mediciones) en resultados relevantes como absentismo, media de antigüedad, número de cursos, gasto en formación, permisos de acompañamiento entre otros.
  - Los resultados en materia de permisos de acompañamiento (conciliación), número de cursos no cuentan con un mínimo de mediciones para valorar tendencia, no cuentan con objetivo y no están segmentados.

## CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

### Puntos Fuertes más importantes

- La FAXPG ha apostado por una mayor difusión a través de redes sociales e internet y ha aumentado sus visitas a la página web en los últimos tres años pasando de 144235 visitas a más de 257000. Se ha incrementado el número de noticias y eventos tanto en facebook como en twitter.
- El trabajo de difusión y comunicación con el entorno ha conseguido que la entidad y sus actividades sean conocidas por más 90% de las personas encuestadas como entidad de referencia.
- Se realiza una comparación puntual con CNSE en la encuesta de entidad de referencia, siendo favorable para FAXPG el resultado, así como en el número de visitas en la web.
- La entidad ha aumentado sus actividades de sensibilización y difusión en los últimos tres años.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se dispone de objetivos o no son relevantes en los indicadores de percepción ni se recogen tendencias de indicadores sociales de manera sistemática para ver su evaluación.
- No se dispone de mediciones para determinar tendencias en la mayoría de los resultados presentados.
- La segmentación de los resultados presentados (tipos de noticias y eventos, zona geográfica) no se utiliza de forma estratégica.
- Las comparaciones presentadas no son relevantes, sostenidas en el tiempo ni suponen aprendizaje o mejora para la entidad.



## CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*

*En la práctica, las organizaciones excelentes:*

- *Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*
- *Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos*

### Puntos Fuertes más importantes

- El presupuesto anual de la FAXPG se mantiene en los últimos tres años, con lo que la apuesta por la estabilidad y la sostenibilidad se cumple.
- Se ha aumentado la diversificación de ingresos en los últimos tres años subiendo el porcentaje de financiación propia de la FAXPG, destacando el ascenso de los ingresos originados por la impartición de cursos de LSE.
- Se ha aumentado el número de alumnos sordos en orientación educativa pasando de 71 a 94 y el de llamadas al servicio de video interpretación pasando de 73 a 102 en tres años.
- En línea con la sostenibilidad y el crecimiento existe un aumento de proyectos presentados por la federación, pasando de 34 a 41 en los últimos tres años.
- El porcentaje de metas alcanzadas de procesos, ha aumentado en los tres últimos años pasando del 44% al 56%, en este mismo intervalo de tiempo se ha mejorado el porcentaje de financiación propia alcanzando en 2016 el 10,24%.
- Ha aumentado significativamente el número de familias que participan en las actividades de FAXPG pasando de 39 en 2015 a 67 en 2016.

### Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- El trabajo o dirección por objetivos de los resultados presentados, excepto número de alumnos sordos en orientación educativa no queda clara.
- Los indicadores de programas como logopedia no demuestran un estudio de relación para determinar causa y efecto respecto a los agentes facilitadores analizados (procesos, estrategia, etc.)
- La falta de estructuración de un plan de gestión de alianzas impide que se midan resultados relacionados con las alianzas de la FAXPG.

- 
- No se presentan tendencias en los resultados presentados excepto en porcentaje de demandas aceptadas del SILSE GI. Existe la necesidad de avanzar en la consolidación de al menos cuatro mediciones en los resultados presentados.
  - Los objetivos previstos en relación a metas de procesos, porcentaje de financiación propia, y medidas de acciones de mejora previstas, quedan muy por debajo de la meta definida.
  - Existen posibilidades de mejora en cuanto a la segmentación de los resultados presentados (tipos de medidas de mejora, por procesos, tipo de proyectos presentados vs aprobados, etc.)
  - La FAXPG no realiza comparaciones que permitan incorporar mejoras e innovaciones, aunque ha comenzado a incorporar datos de otras organizaciones como incipientes medidas de benchmarking.

## Puntuaciones

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1a										
1b										
1c										
1d										
1e										
<b>1. Liderazgo</b>										
2a										
2b										
2c										
2d										
<b>2. Estrategia</b>										
3a										
3b										
3c										
3d										
3e										
<b>3. Personas</b>										
4a										
4b										
4c										
4d										
4e										
<b>4. Alianzas y Recursos</b>										
5a										
5b										
5c										
5d										
5e										
<b>5. Procesos, Prod y Serv</b>										
6a										
6b										
<b>6. R. en Clientes</b>										
7a										
7b										
<b>7. R. en Personas</b>										
8a										
8b										
<b>8. R. en la Sociedad</b>										
9a										
9b										
<b>9. Resultados Clave</b>										

### PUNTUACIÓN GLOBAL

300 – 349 puntos