



Avanzamos para ti



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa- PROMIPYME

FECHA

junio 2021

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
 6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
 7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p> <p>3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</p> <p>4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como</p>	<p>Se evidencia misión y visión institucional, implicando a los empleados a través de reuniones internas.</p> <p>Evidencias: Minuta de reuniones Plan Estratégico, fondo de pantalla de las pc, Página Web, murales interno.</p> <p>Se evidencia un marco de valores alineados con la misión y visión de la institución e identificada con los valores del sector público que son lo que guían el comportamiento de los colaboradores de Promipyme</p> <p>Evidencias: Murales internos, plan Estratégico, Página Web, fondo de pantalla de las pc.</p> <p>Se evidencia taller para comunicar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos</p> <p>Evidencias: Minuta de reunión, invitación taller.</p> <p>Se actualizó la visión, misión y valores institucionales ajustándolos a la creación de Promipyme</p> <p>Se evidencia: minuta de reunión.</p>	

<p>demográficos.</p> <p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Se evidencia con las actividades que realiza el Comité de Ética, taller de ética y valores dirigido por el Director General.</p> <p>Evidencias: Invitaciones vía correo, registro de participantes.</p> <p>Se evidencia con remisión de capsulas al personal sobre Ética en la función pública y Practicas Anticorrupción, incluidas en las actividades del plan de trabajo del comité de ética.</p> <p>Evidencias: Correos electrónicos.</p> <p>Se evidencia el reforzamiento de la confianza mutua y respeto entre directivos y empleados mediante taller de control emocional y manejo del estrés.</p> <p>Evidencias: Registro de Participantes.</p>	
---	---	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia Estructura Organizativa aprobada por el MAP.</p> <p>Evidencias: Resoluciones que aprueban la Estructura Organizativa.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 	<p>Se evidencia cambios realizados a la estructura organizativa.</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos, estructura aprobada.</p> <p>Se evidencia la definición de resultados cuantificables para todas las áreas de la organización</p> <p>Evidencias: Plan Operativo 2020.</p> <p>Se evidencia elaboración metodología de riesgos, para identificar y tratar los riesgos y vulnerabilidad de la organización.</p> <p>Evidencia : Metodología de Riesgos.</p> <p>Se evidencia aplicación del autodiagnóstico CAF en julio 2019, posterior se realizó el plan de mejora y se remitió al MAP el informe de avance del plan.</p> <p>Evidencias: Comunicación enviada al MAP, SISMAP.</p> <p>Se evidencia Monitoreo de plan operativo con 2 informes de seguimiento publicados en el portal transparencia de la página institucional.</p> <p>Evidencia: Página web institucional.</p> <p>Se evidencia con la elaboración de manual de procedimientos, creación de 26 comités consultivos que facilitan el trabajo de capacitación de las MIPYMES.</p>	
---	---	--

<p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Evidencia: Manual de procedimientos, informe semestral. Se evidencia fortalecimiento sistema de comunicación interna y externa con creación de política de comunicaciones.</p> <p>Evidencia: Política de comunicaciones. Se evidencia mediante Programa Oficina móvil, Nueva modalidad de acercarse a los clientes.</p> <p>Evidencias: Fotografías, factura compra camión.</p> <p>Se evidencia a través de los Correos Electrónicos, Talleres, Mural Informativo y Reuniones, la institución ha decidido.</p> <p>Evidencias: Correos electrónicos, murales.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<p>Se evidencia reuniones semanales con la Directora General para dar seguimiento al cumplimiento de los planes y proyectos.</p> <p>Evidencias: correos electrónicos.</p> <p>Se evidencia la promoción de la confianza al realizar reconocimientos para los empleados más destacados tomando en consideración su desempeño.</p>	

<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>Evidencias: Reconocimientos a empleados.</p> <p>Se evidencia la información de asuntos claves a los empleados por medio del Correo Electrónico y Reuniones.</p> <p>Evidencias: Correos Electrónicos sobre aplicación de políticas. Se evidencia mediante Plan de Capacitación Anual, proceso de inducción y Manual de Cargos.</p> <p>Evidencias: Plan de Capacitación, Manual de Cargos aprobado, POA. Se evidencian mediante evaluación del desempeño de 623 empleados con un resultado promedio reflejado de 92 puntos.</p> <p>Evidencias: Evaluaciones de desempeño, SISMAP. Se evidencia delegar autoridad y responsabilidad a los empleados mediante matriz de suplencia.</p> <p>Evidencia: Matriz de suplencia. Se evidencia al costear programa de capacitación de maestrías a empleados desde un 40% a 50 % del costo total.</p> <p>Evidencia: Cartas de aprobación. Cheques.</p>	
--	--	--

<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>	<p>Se evidencia mediante los Buzones de sugerencias, Reunión por la dirección y reuniones con los Comités.</p> <p>Evidencias: Minuta de Reunión. Correo electrónico.</p>	
<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>Se otorga incentivos a los empleados por el cumplimiento de sus metas, bono escolar, incentivo por permanencia, préstamo empleado feliz.</p> <p>Evidencias: Política Compensación y Beneficios.</p>	
<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>Se evidencia al implementar política de permiso especial que otorgar permisos a los empleados.</p> <p>Evidencia: Política permiso especial.</p>	

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la</p>	<p>Se evidencia identificación de los grupos de interés y determinación de las expectativas mediante plan estratégico institucional.</p> <p>Evidencia: plan estratégico institucional.</p> <p>Se evidencia con reuniones en presidencia para gestionar proyectos interinstitucionales.</p> <p>Evidencia: minutas de reunión y correo electrónicos.</p> <p>Se evidencia que la Planificación Estratégica</p>	

<p>organización e incorporarlas a la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 	<p>Instucional está alineada a la Estrategia Nacional de Desarrollo y a los lineamientos del MEPyD y del MAP.</p> <p>Evidencias: Planificación Estratégica Institucional.</p> <p>Se evidencia al cumplir con meta presidencial en relación a desembolsos y beneficiarios alcanzados.</p> <p>Evidencias: sistema de meta presidencial y plan operativo.</p> <p>Se evidencia que se involucra a los grupos de interés al firmar acuerdos de colaboración con Infotep, Competitividad y MinerD.</p> <p>Evidencias: Acuerdos firmados, fotografías.</p> <p>Se evidencia reuniones con autoridades políticas de las áreas ejecutivas, reuniones con ex presidente Hipólito Mejía.</p> <p>Evidencia: Fotografías.</p> <p>Se evidencia alianzas con entidades públicas, como son: Infotep, Prosoli, MinerD y Ministerio de trabajo.</p> <p>Evidencias: acuerdos y convenios firmados.</p> <p>Se evidencia reuniones con asociaciones y organizaciones representativas de las mipymes para escuchar sus necesidades, debatir ideas y asumir las propuestas que generen oportunidades y soluciones al desarrollo de las Mipymes.</p> <p>Evidencia: Fotografías vistas públicas.</p>	
---	---	--

<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Se evidencia mediante eventos realizados, incluye rueda de prensa, media tours y actividades de difusión, post publicados y nuevos seguidores.</p> <p>Evidencia: informe de gestión del Depto. de Comunicaciones, página web, medios sociales.</p>	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia con el proceso de transformación digital donde todos los servicios están siendo desarrollados a través de las redes y la página web centrados en las Mipymes.</p> <p>Evidencias: Redes sociales, página web.</p>	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>Se evidencia identificar grupos de interés a través de plan estratégico y descripción de las expectativas de los grupos de interés los cuales fueron socializados con las áreas.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico 2021-2024, Lista de participantes socialización del PEI.</p> <p>Se evidencia mediante ruta de consulta en todo el territorio nacional, realizando 17 eventos presenciales y 5 eventos virtuales, se recopilo 87 problemáticas y 59</p>	

<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>propuestas de los grupos de interés.</p> <p>Evidencia: informe de vistas públicas, fotografías.</p> <p>Se evidencia la recolección de información del desempeño, se mide de manera semanal, realizando informes a presidencia, además se elabora memoria de rendición de cuentas cada semestre.</p> <p>Evidencia: Informes semanales, memoria institucional. Se evidencia realizar diagnóstico de NOBACI, diagnóstico CAF y análisis FODA.</p> <p>Evidencia: Sistema Nobaci, Simap, Plan estratégico 2021-2024.</p>	<p>No se evidencia.</p>
---	--	-------------------------

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar 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>Se evidencia traducir la misión, visión y valores en objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>Evidencias: Plan estratégico 2021-2024, Plan Operativo 2021.</p> <p>Se evidencia mediante ruta de consulta en todo el territorio nacional, realizando 17 eventos presenciales y 5 eventos virtuales,</p>	

<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>se recopiló 87 problemáticas y 59 propuestas de los grupos de interés.</p> <p>Evidencia: informe de vistas públicas, fotografías. Se evidencia en evaluación de la gestión institucional mediante informe semestral de rendición de cuentas junio 2021.</p> <p>Evidencia: Informe semestral junio-2021. Se evidencia mediante asignación de gobierno central, asegurando los fondos de colocación y colocando certificados financieros que rentabilizan los recursos internos.</p> <p>Evidencia: informe ejecutoria presupuestal, certificados financieros. Se evidencia mediante el Plan de Reactivación Financiera de las Mipymes, donde se asignó un monto inicial de RD\$2,500 millones para apoyar a las mipymes a raíz de pandemia covid-19.</p> <p>Evidencia: informe semestral junio-2021. Se evidencia con el plan de protección medioambiental, política medioambiental, apoyo a las familias beneficiadas por Prosoli mediante el acceso a recursos financieros, así como educación y asistencia técnica.</p> <p>Evidencia: acuerdo con prosoli y plan protección medioambiental.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 	<p>Se evidencia con Plan Estratégico Institucional 2021-2024 y plan operativo 2021 que se han socializados y son trabajados por el personal.</p> <p>Evidencia: PEI, POA, Registro de socialización plan operativo.</p> <p>Se evidencia que los objetivos estratégicos fueron traducidos a las unidades mediante el plan operativo 2021.</p> <p>Evidencia: Plan Operativo 2021.</p> <p>Se evidencia el desarrollo de planes y programas con objetivos definidos para cada unidad a través del plan operativo 2021 que contempla la meta, indicador, medio de verificación.</p> <p>Evidencia: plan operativo 2021.</p> <p>Se evidencia mediante difusión del plan estratégico y plan operativo y se coloca en la página web.</p> <p>Evidencia: registro de participantes socialización del plan operativo, pagina web.</p> <p>Se evidencia seguimiento y monitoreo de plan operativo 2021, mediante informes semanales al Dir. General y a presidencia.</p> <p>Evidencia: Informes semanales.</p>	

<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia aplicación de métodos de medición de rendimiento de las unidades mediante monitoreo al plan operativo, medición del sismap, evaluación carta compromiso al ciudadano, medición de satisfacción externa.</p> <p>Evidencia: POA, Informe de monitoreo, sismap.</p> <p>Se evidencia reuniones de comités Ejecutivo y de RRHH para actualización de estructura organizativa.</p> <p>Evidencia: minuta de reunión.</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Se evidencia formación del personal en temas de economía resiliente, medio ambiente, adquisición de plataforma tecnológica.</p> <p>Evidencia: registro de participantes.</p>	
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>Se evidencia involucrar empleados en curso de economía resiliente post pandemia y ruta de consulta en todo el territorio nacional, realizando 17 eventos presenciales y 5 eventos virtuales, se recopiló 87 problemáticas y 59 propuestas de los grupos de interés.</p>	

	Evidencia: registro de participantes, informe de vistas públicas, fotografías.	
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	Se evidencia proyectos pilotos junto al INTRANT, en relación al programa de transformación del transporte de dos ruedas para sustituir motocicletas de gasolina por motocicletas eléctricas y reducir la contaminación ambiental. Evidencia: convenio firmado entre el Intrans y Promipyme.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se evidencia mediante planificación presupuestaria e informe de ejecución presupuestaria trimestral. Evidencia: Página web.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Se evidencia con reuniones internas con el personal para socializar cambios en la metodología del trabajo. Evidencias: registro de participantes personal de crédito.	
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Se evidencia el uso de herramienta electrónica para realizar encuestas a los clientes y conocer su percepción en relación al servicio brindado, en consecuencia, elaborar planes de mejora que permitan ser más eficiente en la ejecución del trabajo. Evidencias: informe de encuestas de satisfacción.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</p> <p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>	<p>Se evidencia en la planificación de recursos Humanos que se realiza anual y se carga al SISMAP.</p> <p>Evidencia: SISMAP.</p> <p>Se evidencia política de compensación y beneficios donde se otorga permisos especiales, bonificaciones, subsidio de almuerzo etc.</p> <p>Evidencia: política de compensación y beneficios.</p> <p>Se evidencia mediante manual de cargos, procedimiento de selección de personal y plan de capacitación 2021.</p> <p>Evidencias: Manual de cargos, Manual de procedimiento, plan de capacitación.</p> <p>Se evidencia con procedimientos de reclutamiento y selección, promoción de empleados y manual de cargos.</p> <p>Evidencia: manual de procedimiento y</p>	

<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>manual de cargos.</p> <p>Se evidencia con política que otorga incentivo al personal de crédito por cumplimiento en su meta.</p> <p>Evidencias: políticas de incentivos, nomina.</p> <p>Se evidencia con manual de cargos aprobado, política de reclutamiento y selección que especifica en el ítem 6.3 que el proceso de reclutamiento se realiza en base a perfiles que reúnan los requisitos y méritos en base a competencias y evaluación de desempeño.</p> <p>Evidencia: Simap, Manual de procedimientos, manual de cargo.</p> <p>Se evidencia mediante procedimiento de reclutamiento y selección y sistema de pruebas sicométricas que garantizan elegir a la persona que demuestra mayor capacidad.</p> <p>Evidencias: Procedimiento reclutamiento y selección.</p>	<p>No se evidencia.</p>
--	---	-------------------------

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Se evidencia identificar las capacidades del personal por medio actualización de curriculum vitae, evaluación de desempeño y mediante los planes de formación.</p> <p>Evidencia: Plan de formación y capacitación y expedientes de empleados.</p>	
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>Se evidencia el diseño e implementación de plan de capacitación anual con 19 programas de capacitación e incluye a todos los grupos ocupacionales.</p> <p>Evidencia: Plan capacitación anual, Sismap.</p>	
<p>3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.</p>	<p>Se evidencia plan de capacitación alineado a las evaluaciones del desempeño y estrategia institucional, la competencia a desarrollar de los empleados es el conocimiento y se ha realizado acuerdo con el INFOTEP como proveedora de los programas.</p> <p>Evidencia: Plan de capacitación.</p>	
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p>	<p>El nuevo empleado recibe apoyo de su jefe inmediato o compañero con más experiencia, en el proceso de adaptación a la cultura institucional y a la función de su trabajo.</p> <p>Evidencia: correo electrónico, evaluación periodo probatorio.</p>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los</p>	<p>Se evidencia la promoción de la movilidad</p>	

empleados.	interna y en las sucursales del personal que muestra las capacidades para asumir cargos de mayor nivel. Evidencia: acciones de personal.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	Se evidencia promover métodos modernos de formación al proporcionar cursos online y comprar de licencia plataforma team para impartir cursos. Evidencias: Certificados Infotep virtual, correos electrónicos.	
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.	Se evidencia la actividades formativas en temas de conflictos de interés, ética y valores de la función pública Evidencia: lista de participantes.	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se evidencia.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia.

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se evidencia actualización de política de comunicaciones y programación de reuniones semanales Evidencia: Política de comunicaciones, agenda de la Dirección.	

<p>2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).</p>	<p>Se evidencia formación de equipos de trabajo multidisciplinares, comités de calidad, comités consultivos</p> <p>Evidencias: Comité de calidad, comités consultivos.</p>	
<p>3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>Se evidencia con reuniones de socialización de plan estratégico, elaboración del plan operativo e informes de seguimiento a los planes.</p> <p>Evidencia: registro de participantes, informes de seguimiento POA.</p>	
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>Se evidencia realizar encuestas de clima laboral y publicar los resultados, las encuestas se realizan cada año y se elabora un plan de mejora al cual se le da seguimiento para cumplir con las actividades programadas.</p> <p>Evidencia: Sismap, correo electrónico.</p>	
<p>6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.</p>	<p>Se evidencia mediante la aplicación de encuestas de clima laboral, el cuestionario contiene 5 preguntas relacionadas al liderazgo su comportamiento, la distribución del trabajo, la comunicación, el ejemplo que debe mostrar el líder etc.</p> <p>Evidencia: informe encuesta clima laboral 2019.</p>	
<p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la</p>	<p>Se evidencia operativo pruebas rápidas de covid-19, programa de trabajo que consiste</p>	

salud y los requisitos de seguridad laboral.	<p>en 50% de empleados trabaja desde sus hogares para evitar contagio, se evidencia presupuesto para muebles, equipo de oficina y estanterías. Compras sillas ergonómicas para garantizar comodidad durante la jornada laboral de los empleados.</p> <p>Evidencias: registró participantes, correo electrónico, factura de compras, presupuesto aprobado.</p>	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	<p>Se evidencia autorización de licencia especial por matrimonio, por nacimiento de infante, para cuidar hijos, padres o cónyuges, permisos especiales por muerte de familiar, se le concede 1 día al año de descanso, adicional a los permisos establecidos.</p> <p>Evidencia: Política de incentivos RRHH.</p>	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se evidencia.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

<p>1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>Se evidencia Promipyme identifica socios claves en el sector público y privado que contribuyen al cumplimiento de los planes de la institución, ejemplo se tiene acuerdos Infotep para gestionar capacitación para los clientes y empleados.</p> <p>Evidencias: Acuerdos firmados con Infotep</p>	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Se evidencia firma de acuerdos con Prosoli, a favor de familias en condición vulnerable con la finalidad de contribuir a la disminución de la pobreza. Se evidencia firma de convenio con Intrans para transformación del transporte de dos ruedas. El acuerdo contempla la sustitución de motocicletas de gasolina por eléctrica para reducir la contaminación ambiental y los costos de operación.</p> <p>Evidencia: Acuerdos firmados.</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</p>	<p>Se evidencia acuerdos firmados con Prosoli, Intrans, Minerd y Ministerio de Trabajo, en los acuerdos se detalla las responsabilidades de las instituciones y los tiempos de</p>	

	cumplimiento, además del seguimiento y proceso de evaluación. Evidencias: Acuerdos firmados.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencia.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se evidencia.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia.

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Se evidencia asegurar una política proactiva de información mediante la publicación de información relativa la organización, funciones y servicios que ofrece Promipyme. Evidencia: Página web, redes sociales, política de comunicación.	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se evidencia con ruta de consultas de vistas públicas con la finalidad de asumir las propuestas que permitan satisfacer las necesidades de los ciudadanos/ clientes. Evidencia: Registro de participantes, fotografías.	

<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Se evidencia con ruta de consultas de vistas públicas con la finalidad de obtener las propuestas de los ciudadanos/ clientes que permitan satisfacer sus necesidades, además se realizan cuatro encuestas al año que miden la satisfacción de los clientes, posterior se realizan planes de mejoras para conseguir un incremento en la calidad del servicio brindado.</p> <p>Evidencia: Registro de participantes, fotografías, informe de encuestas.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Se evidencia con buzones de sugerencias e informe de consultas de vistas públicas.</p> <p>Evidencia: buzones de sugerencias, informe de consultas vistas públicas.</p>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>Se evidencia asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización a través de publicaciones en la página de web de informes de gestión.</p> <p>Evidencia: Página Web, Memoria Institucional.</p>	
<p>6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p>Se evidencia aplicación de cuatro encuestas de satisfacción a los clientes cada año que permiten recolectar información práctica que nos ayuda a mejorar la experiencia de nuestros clientes y, por ende, su nivel de satisfacción.</p> <p>Evidencia: Informes de encuestas.</p>	
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>	<p>Se evidencia publicación de la carta compromiso al ciudadano y seguimiento vía auditorias. Se explican los servicios disponibles vía página web y redes sociales,</p>	

	<p>se describe el servicio, a quien va dirigido, áreas responsables de ofrecer el servicio, requisitos para la solicitud del servicio, procedimiento para obtener el servicio, horario de prestación, tiempo de respuesta, costo y canal de prestación del servicio.</p> <p>Evidencia: SISMAP, página web PROMIPYME.</p>	
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>	<p>Se evidencia en la aplicación de encuestas trimestral que recoge las sugerencias de mejoras de los clientes.</p> <p>Evidencia: encuestas de satisfacción.</p>	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
<p>1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.</p>	<p>Se evidencia gestión económica y financiera alineada a plan estratégico con presupuesto aprobado por monto de 13.767.506.038,00 dividido en los tres ejes estratégicos de acuerdo a las actividades de cada producto.</p> <p>Evidencia: Presupuesto financiero, PEI 2021-2024.</p>	
<p>2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.</p>	<p>Se evidencia el análisis de los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras con informes al consejo de Promipyme de todas las partidas presupuestarias.</p> <p>Evidencia: Informes.</p>	
<p>3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p>	<p>Se evidencia asegurar la transparencia financiera y presupuestaria mediante</p>	

	publicación de ejecución financiera y presupuestaria en la Página Web institucional, ejecución presupuestaria en el sistema SIGEF. Evidencia: Página web, SIGEF.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se evidencia asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa mediante el uso de sistemas financieros estandarizados como el SAP, sistema que integra los módulos de contabilidad, tesorería y Banco. Cuenta por pagar, Inventario de suministro, activos fijo y Nómina también sistema de control de inventario, se cuenta con unidad de auditoria regida por la Contraloría de la República. Evidencias: SAP.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Se evidencia contar con presupuesto anual Se realiza informe trimestral de ejecución presupuestaria Evidencia: Página Web Institucional, informes.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se evidencia presupuesto por programáticas, con subprogramas y actividades que incluye 5 programas, 5 productos y 5 proyectos que permiten el control financiero centralizado. Evidencia: Presupuesto institucional 2020.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se evidencia.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Se evidencia informe de evaluación de metas físicas que incluye producto, meta, unidad de medida, monto financiero,	

	<p>ejecución física, ejecución financiera y porcentaje de avance, estos informes se realizan cada trimestre y se remiten a Digepres.</p> <p>Evidencia: Informe evaluación metas físicas.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 	<p>La información está en formato disponible para descargas, está en proceso el proyecto de recolección de datos y métodos de medición para garantizar los datos estadísticos de la institución.</p> <p>Evidencia: Página web.</p> <p>Se evidencia con implementación de Política de comunicación. La información actualizada se mantiene en línea, asegurando su exactitud mediante publicación en el portal de transparencia. Se realizan seguimiento a la planificación estratégica mediante informes trimestrales para corroborar las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés y que las metas se están cumpliendo conforme a lo previsto.</p> <p>Evidencia: Política de comunicación,</p>	<p>No se evidencia.</p>

<p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>pagina web, informes seguimiento POA. Se evidencia revistas internas, murales informativos y uso constante de correos electrónicos, reuniones.</p> <p>Evidencias: correo electrónico, revistas memoria institucional, minuta de reuniones, murales etc.</p> <p>Se evidencia capacitación continua y manuales de funciones elaborado. Evidencia: plan de capacitación y manual de funciones.</p> <p>Se cuenta con una Página Web, donde se publican de manera periódica la información relevante para los grupos de interés, bajo los parámetros de la OPTIC, se utiliza las redes sociales para divulgar informaciones, se realizan operativos casa por casa donde se entregan brochure y se informa a la ciudadanía de los beneficios que ofrece la institución. Evidencias: Página Web, Facebook, YouTube, Instagram, fotografías operativos.</p>	<p>No se evidencia.</p>
---	---	-------------------------

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>Se evidencia mediante el Departamento de Tecnología de la Información con Plan</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 	<p>Operativo Anual. Evidencia: Plan operativo Departamento de tecnología.</p> <p>Se evidencia mesa de ayuda que posibilita al personal el ejercicio eficaz de sus funciones diarias.</p> <p>Se evidencia con el programa SAP.</p> <p>Adquisición de plataforma team, para capacitar personal y clientes. Se evidencia con la utilización de las redes sociales y portal para informar a los grupos de interés de las actividades de vistas públicas. Actualización portal web institucional.</p> <p>Se evidencia implementación de chat en línea, el cliente recibe información al instante en horario laboral.</p> <p>Se evidencia implementación de chat en línea, el cliente recibe información al instante en horario laboral.</p> <p>Evidencia: Página web. Se evidencia actualizaciones al diseño de la Páginas Web para adaptarlas a las nuevas tendencias, en cumplimiento con las normas de gobierno electrónico dictadas</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	---	---

<p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>por la OPTIC.</p> <p>Evidencia: Correo electrónicos, Página Web.</p> <p>Evidencia: Empresa subcontratada realiza gestión de residuos cartuchos.</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 	<p>Se evidencia contar 110 sucursales situadas en los puntos céntricos de nuestra población objetivo.</p> <p>Evidencias: Directorio de sucursales, Página Web.</p> <p>Se evidencia se evidencia oficina móvil Promipyme con la finalidad de acercar a microempresarios a los créditos blandos del gobierno sin necesidad de que se movilicen.</p> <p>Evidencia: Contrato de adquisición, fotografías.</p> <p>Se evidencia con plan de mantenimiento que incluye la frecuencia del mantenimiento especialidad del mantenimiento,</p>	

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>responsable etc., teniendo un enfoque preventivo que garantice la eficiencia y rentabilidad.</p> <p>Evidencia: Plan de mantenimiento.</p> <p>Se evidencia el uso eficiente y sostenible de los medios de transporte, semanalmente lo mismos son inspeccionados y se le da mantenimiento.</p> <p>Evidencias: Documentos de Mantenimiento de Vehículo.</p> <p>Se evidencia garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios al contar con aparcamientos para empleados y ciudadanos /clientes y adecuada ubicación geográfica con línea de transporte público.</p> <p>Evidencias: Google MAP, Fotografías de las instalaciones.</p> <p>Se evidencia política PO-CO-001 para gestionar el uso, custodia y disposición de los activos fijos propiedad de la institución.</p> <p>Evidencia: Política Administración y control de Activos Fijos.</p>	<p>No se evidencia.</p>
---	---	-------------------------

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p>	<p>Se evidencia con Manual de Procedimiento misionales que incluye procedimientos de Financiamiento, Promoción y capacitación, procesos claves de la institución en base a la Ley 488-08, además Mapa de Proceso aprobado por el MAP.</p> <p>Evidencia: Manual de Procedimientos Misionales, SISMAP.</p> <p>Se evidencia la asignación de responsabilidad en la descripción de los procedimientos.</p> <p>Evidencia: Manual de Procedimiento.</p> <p>Se evidencian procesos alineados a la planificación institucional como son: Procedimiento de Financiamiento alineado al eje estratégico no. 2, procedimiento de promoción y capacitación alineado al eje estratégico no. 3 y manual de procedimientos administrativos alineado al eje estratégico no. 1.</p> <p>Evidencias: Manual de Procedimientos, Plan estratégico 2021-2024.</p> <p>Se evidencia involucrar a los empleados y grupos de interés en la simplificación de los procesos.</p>	<p>No se evidencia.</p>

<p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>Evidencia: Cronograma de trabajo y minutas de reunión. Se evidencia asignación de presupuesto en función de la importancia de los procesos ejemplo concesión de préstamos.</p> <p>Evidencia: Presupuesto 2020. Se evidencia simplificación de proceso de financiamiento, aplicando cambios en la política de crédito para garantizar el cumplimiento legal y la misión institucional.</p> <p>Evidencia: Procedimiento financiamiento, Política de crédito, Ley 488-08. Se evidencia con carta compromiso al ciudadano. Donde se comprometieron los atributos de amabilidad, fiabilidad y profesionalidad para los servicios de préstamos grupales, préstamos individuales y charlas de promoción y Educación Financiera.</p> <p>Evidencia: Carta Compromiso al Ciudadano.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares).	Promipyme ha identificado servicios nucleares mediante mapa de proceso. Evidencia: Mapa de Proceso.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Se evidencia con encuestas aplicadas a los clientes respecto a los servicios, actividades de vistas públicas en todo el territorio nacional para conocer las necesidades de los clientes y traducirlo a la mejora del servicio. Evidencia: Encuestas, informe de vistas públicas.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Se evidencia involucrar a los grupos de interés en la elaboración de estándares de calidad mediante proceso elaboración carta compromiso al ciudadano. Evidencias: minutas de reuniones.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se evidencia.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.	Se evidencia canales de comunicación eficaces e implicar a los ciudadanos clientes mediante uso de redes sociales. Evidencia: Facebook, Instagram, Twitter.	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Se evidencia a través del Portal Institucional que tiene como objetivo mantener informados a los ciudadanos/clientes de los servicios y requisitos necesarios para su adquisición. Y La Oficina de Libre Acceso a la Información. Evidencia: Página Web Institucional, OAI.	

<p>7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).</p>	<p>Se evidencia al contar con 110 Sucursales que brindan servicios a los ciudadanos/clientes en horario de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm, se distribuyen volantes y se publica información en las redes.</p> <p>Evidencias: Página Web Institucional, redes sociales, volantes informativos.</p>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>	<p>Se evidencia contar con procedimiento de monitoreo de quejas y sugerencias, responder las quejas y reclamaciones de los clientes a través de 311 y OAI con un plazo máximo de 15 días laborables.</p> <p>Evidencias: Procedimiento de quejas y sugerencias y monitoreo 311.</p>	

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p>	<p>Se evidencia mediante manual de procedimiento y mapa de proceso.</p>	
<p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p>	<p>Se evidencia con acuerdos con Infotep para la gestión de la capacitación de los clientes.</p> <p>Evidencia: Acuerdos firmados.</p>	
<p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>Se evidencia contar con sistema compartido con Banreservas que facilita el manejo de los datos de la cartera de clientes.</p>	

	Evidencia: Sistema BR.	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se evidencia.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se evidencia colaboración de equipo de trabajo de Banco de Reservas y Promipyme. Evidencia: Correos electrónicos, reuniones.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se evidencia.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	Se evidencia autoevaluación de la organización anual mediante CAF y metas presidenciales. Evidencia: SISMAP.	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la	93% de satisfacción de la amabilidad 92% profesionalidad del personal	

<p>información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de</p>	<p>92% el nivel de confianza que tiene el cliente a la institución 91% de satisfacción con el tiempo de respuesta 94% satisfacción con el fácil acceso 2,400 asistentes en actividad de vistas públicas, donde los microempresarios expresan 59 propuestas y 87 problemáticas a PROMIPYME 17 eventos presenciales 5 eventos virtuales</p> <p>Evidencia: Informe vistas públicas 2021. 94% de los clientes están satisfechos con la accesibilidad Evidencia: Informe resultados de encuesta abril 2021. Evaluación promedio del portal transparencia 99 %.</p> <p>93% satisfacción en relación a confianza, 91% satisfacción con tiempo de respuesta Evidencia: Informe resultados de encuesta abril 2021. 64% clientes femenino, 36% masculino, edad: 18-24= 4% 25-31= 20% 32-38= 24% 39-45= 26% 46-52= 10% 53-59= 5% Más de 60= 5% Evidencia: Reporte encuesta servqual 2021. Evaluación promedio del portal transparencia 96 %</p>	
--	--	--

interés, etc.).	Evidencia: Informe Oficina de Acceso a la Información.	No se ha medido.
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	Se evidencia 5 encuestas al año.	
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	91% el nivel de confianza.	
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	Se evidencia medición de expectativas de grupo de interés. Evidencia: Informe encuesta servqual 2019. 1 sugerencia recibida. 116 solicitudes recibidas por página web. Evidencia: Informe POA 2020. 64% de clientes femeninos, 36% clientes masculinos. Evidencia: Informe encuesta servqual 2020. 2,400 asistentes en actividad de vistas públicas, donde los microempresarios expresan 59 propuestas y 87 problemáticas a PROMIPYME 17 eventos presenciales 5 eventos virtuales	No se ha medido

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 	<p>80% de satisfacción. Evidencia: Informe Servqual 2020.</p> <p>80% de satisfacción. Evidencia: Informe Servqual 2020.</p> <p>Los servicios ofrecidos por Promipyme son gratuitos.</p> <p>Evaluación promedio del portal transparencia 96 % Evidencia: Informe OAI 1er semestre 2021</p>	
--	---	--

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 	<p>Se evidencia 4 canales de información. Evidencia: Página web, Carta Compromiso, Redes sociales, Murales.</p> <p>La información está disponible de forma permanente mediante la página web institucional y las redes sociales, en la Oficina de Libre Acceso a la Información y Sucursales en horario de 8: 00 am a 5:00 pm.</p> <p>Se evidencia mediante página web institucional la disponibilidad de los objetivos de la organización con la publicación del plan Estratégico institucional. Evidencia: Página web.</p> <p>Ninguna (0).</p> <p>Se evidencia con un promedio de 96% valoración de la DIGEIG cumplimiento portal transparencia.</p>	

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	<p>1 quejas, 3 día hábiles.</p> <p>Cumplimiento del 100% de los compromisos asumidos en la Carta Compromiso. Evidencia: Informe CCC 2020.</p>	<p>No se ha medido.</p>
---	--	-------------------------

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<p>Se evidencia socialización misión, visión y valores.</p> <p>Evidencia: registro de participantes Taller de estados financieros a 126 empleados y taller formalízate a 114 empleados.</p> <p>1 charla Ética y Valores en la función pública. Evidencia: registro de participantes.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>El 88% del personal percibe la capacidad de los altos directivos. Evidencia: Informe encuesta de clima 2020.</p> <p>92% del personal está satisfecho con el diseño y gestión de los procesos. Evidencia: Informe encuesta de clima 2020.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
---	---	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y 	<p>El 100% de los empleados respondió a la encuesta de clima.</p> <p>Evidencia: Informe encuesta de clima.</p> <p>Se evidencia resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados con promedio de 92 puntos.</p> <p>Evidencia: Informe semestral rendición de cuentas 2021.</p> <p>530 participantes de cursos alcanzando el 88%, de la meta establecida.</p> <p>Evidencia: Informe semestral rendición de cuentas 2021.</p> <p>81% de satisfacción de clientes con el trato recibido por el personal.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Evidencia: Informe semestral rendición de cuentas 2021.</p> <p>7,116 ciudadanos vacunados mediante ejecución del plan “Móntate y Vacúnate con Promipyme”</p> <p>Evidencia: firma de participantes, fotografías.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	---	---

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de.....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o</p>	<p>7,673 ciudadanos vacunados mediante ejecución del plan “Móntate y Vacúnate con Promipyme”.</p> <p>Evidencia: firma de participantes, fotografías.</p>	<p>No se ha medido.</p>

<p>global).</p> <p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática</p>	<p>94% de los clientes están satisfechos con la accesibilidad.</p> <p>Evidencia: Informe resultados de encuesta abril 2021.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
---	--	---

recibida relacionada con su responsabilidad social.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional
Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información</p>	<p>83% de satisfacción con actividad vistas públicas, para conocer las necesidades de las MIPYMES.</p> <p>Evidencia: reporte encuesta de satisfacción. Más de 15 entrevistas, más de 120 artículos publicados en periódicos.</p> <p>Evidencia: Informe área de comunicaciones junio 2021.</p> <p>Se evidencia donación a hogares y personas por monto de 110, 850.</p> <p>Evidencia: Reporte de Presupuesto.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	--	---

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. 	<p>Se evidencia durante el año 2020 un total de 40,270 beneficiarios de préstamos con un monto desembolsado de 5,217,257,998 millones de pesos entregados a MIPYMES. Evidencia: Memoria institucional 2020.</p> <p>40,270 beneficiarios directos de los servicios Evidencia: memoria institucional 2020.</p> <p>Se evidencia valoración de Gestión de la calidad con 91 % de satisfacción. Evidencia: SISMAP.</p> <p>90 % cumplimiento en atributo de amabilidad, fiabilidad, profesionalidad en los servicios ofrecidos. Evidencia: Informe de auditoría carta</p>	<p>No se ha medido.</p>

<p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>compromiso al ciudadano 2020.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
---	--------------------------------------	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios</p>	<p>Se evidencia metodología de riesgos para manejar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se evidencia cumplimiento en 80% de planes operativos de Recursos Humanos y Dirección administrativa.</p> <p>Se evidencia auditoría por firma privada y estados financieros auditados al 31 diciembre 2019. Evidencia: informe de auditoría junio 2020.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Se evidencia 35 % presupuesto del 2021 ejecutado</p> <p>Evidencia: Informe ejecución presupuestaria junio 2021.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	---	---

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.