



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 2020

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
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 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. 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. 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 demográficos.	Se evidencia misión y visión institucional, implicando a los empleados a través de reuniones internas. Evidencias: Plan Estratégico, letreros acrílicos en la Institución, Página Web 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/ Banca Solidaria Evidencias: Plan Estratégico, Página Web, Manual Interno de Personal Se evidencia la realización de talleres para comunicar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos mediante socialización e integración del personal a los mismos. Talleres de socialización, fondo de pantalla de las computadoras de los empleados y letreros acrílicos en todas las sucursales con la misión, visión y valores. Se evidencia la revisión periódica de la misión, visión y valores y se mantienen	

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. 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. 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).	alineados a los objetivos de la institución, la última revisión se eliminó el valor de rentabilidad. Evidencias: correos enviados por los colaboradores aportando sugerencias para la revisión de la misión, visión y valores Se evidencia con las actividades que realiza el Comité de Ética, con talleres de ética y valores y creación de buzón de denuncias. Evidencias: Registro de participantes Correo electrónico Se evidencia con 1 taller impartido al personal sobre ética y actuación del servidor público Evidencias: Registro de participantes Se evidencia el reforzamiento de la confianza mutua y respeto entre directivos y empleados mediante taller de control emocional y manejo del estrés. Evidencias: Registro de Participantes	
--	--	--

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

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

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. 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.	Se evidencia Estructura Organizativa aprobada por el MAP Evidencias: Resoluciones que aprueban la Estructura Organizativa Se evidencia cambios realizados a la estructura organizativa Evidencia: Correos electrónicos, estructura aprobada Se evidencia la definición de resultados cuantificables para todas las áreas de la organización Evidencias: Plan Operativo 2020 Se evidencia elaboración metodología de riesgos, para identificar y tratar los riesgos y vulnerabilidad de la organización Evidencia : Metodología de Riesgos Se evidencia aplicación del autodiagnóstico CAF en julio 2019 Evidencias: Comunicación enviada al MAP, SISMAP. Se evidencia monitoreo de plan operativo Evidencia: Página web institucional Se evidencia con la elaboración de manual de procedimientos Evidencia: Manual de procedimientos.
---	--

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. 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. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Se evidencia fortalecimiento sistema de comunicación interna y externa con creación de política de comunicaciones. Evidencia: política de comunicaciones Se evidencia mediante Programa Oficina móvil, Nueva modalidad de acercarse a los clientes. Evidencias: Fotografías, factura compra camión Se evidencia a través de los Correos Electrónicos, Talleres, Mural Informativo y Reuniones, la institución ha decidido Evidencias: Correos electrónicos, murales.	
--	---	--

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

3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 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. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Se evidencia la información de asuntos claves a los empleados por medio del Correo Electrónico y Reuniones Evidencias: Correos Electrónicos sobre aplicación de políticas Se evidencia mediante Plan de Capacitación Anual, proceso de inducción y Manual de Cargos. Evidencias: Plan de Capacitación, Manual de Cargos aprobado, POA Se evidencian mediante evaluación del desempeño Evidencias: Evaluaciones de desempeño Se evidencia delegar autoridad y responsabilidad a los empleados mediante matriz de suplencia Evidencia: Matriz de suplencia Se evidencia al costear programa de capacitación de maestrías a empleados desde un 40% a 50 % del costo total. Evidencia: Cartas de aprobación Cheques Se evidencia mediante los Buzones de sugerencias, Reunión por la dirección y reuniones con los Comités Evidencias:	
--	---	--

9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Minuta de Reunión Correo electrónico	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Se otorga incentivos a los empleados por el cumplimiento de sus metas Evidencias: Nómina Se evidencia al implementar política de permiso especial que otorgar permisos a los empleados Evidencia: Política permiso especial	

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Se evidencia identificación de los grupos de interés. Evidencia: plan de informe	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Se evidencia con reuniones en presidencia para gestionar proyectos interinstitucionales. Evidencia: minutas de reunión y correo electrónicos.	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Se evidencia que la Planificación Estratégica Institucional está alineada a la Estrategia Nacional de Desarrollo y a los lineamientos del MEPyD y del MAP Evidencias: Planificación Estratégica Institucional	

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.	Se evidencia al cumplir con meta presidencial en relación a desembolsos y beneficiarios alcanzados. Evidencias: sistema de meta presidencial y plan operativo Se evidencia que se involucra a los grupos de interés al firmar acuerdos de colaboración con Infotep, Competitividad y Minería	
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Evidencias: Acuerdos firmados, fotografías Se evidencia reuniones con autoridades políticas de las áreas ejecutivas, reuniones metas presidencial	
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.).	Evidencia: Correos Electrónicos, fotografías Se evidencia alianzas con entidades públicas y privadas para impulsar acciones conjuntas para el desarrollo del país.	
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Evidencias: Alianzas con Green love, Competitividad Se evidencia entrega de premios a micros y pequeños empresarios en alianza con Codopyme	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Evidencia: Fotografías Se evidencia mediante eventos realizados, incluye rueda de prensa, media tours y actividades de difusión.	
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Evidencia: página web, medios sociales Se evidencia con la publicaciones promocionales en Instagram que identifican las necesidades de los grupo de	

	interés Evidencias: fotografías, instagram	
--	--	--

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
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas	Se evidencia identificar grupos de interés a través de funciones establecidas en la Ley 488-08 y Decreto 86-15 Evidencia: Ley-488-08 Se revisa de forma periódica las informaciones referentes al sector de las Mipymes Evidencia: Archivo comunicaciones Se evidencia la recolección de información del desempeño. se cuenta con Departamento de Planificación y desarrollo que elabora informes de gestión y estadísticas que son elaboradas por el área de Tecnología Evidencia: Informes plan operativo, página web institucional área de transparencia. Se evidencia realizar diagnóstico de	No se evidencia

internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	NOBACI, diagnostico CAF Evidencia: Sistema Nobaci, Sismap	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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. 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. 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. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Se evidencia traducir la misión, visión y valores en objetivos estratégicos y operativos Evidencias: PEI, Plan Operativo 2020 Se evidencia involucrar a los empleados en el desarrollo de la estrategia y a los grupos de interés representados en el Consejo Directivo Evidencia: Minutas de reunión Se evidencia en evaluación del POA Evidencia: Minutas de reunión Se evidencia asegurando los fondos de colocación y colocando certificados financieros que rentabilizan los recursos Evidencia: certificados financieros Se evidencia equilibrar las tareas mediante designación de tareas Evidencia: Manual de procedimientos Se evidencia con el plan de protección medioambiental Evidencia: plan protección medioambiental	

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
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.	Se evidencia contar con Plan Estratégico Institucional actualizado y plan operativo que se han comunicados y son trabajados por el personal Evidencia: PEI, POA, Registro de socialización plan operativo Se evidencia que los objetivos estratégicos fueron traducidos a las unidades mediante el plan operativo Evidencia: Plan Operativo Se evidencia el desarrollo de planes y programas con objetivos definidos para cada unidad a través del plan operativo que contempla la meta, indicador, medio de verificación Evidencia: plan operativo anual Se evidencia mediante difusión del plan estratégico y plan operativo y se coloca en la página web Evidencia: registro de participantes socialización del plan operativo, pagina web Se evidencia seguimiento y monitoreo de plan operativo Evidencia: informes de seguimiento	

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).	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. Evidencia: POA, Informe de monitoreo, sismap Se evidencia reuniones de comité Ejecutivo y de RRHH para reestructuración organizativa Evidencia: minuta de reunión	
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Se evidencia formación del personal Evidencia: plan de formación	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se evidencia
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se evidencia involucrar empleados en proyecto de innovación de banca móvil Evidencias: correo electrónico.	
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.).		No se evidencia
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos	Se evidencia gestión con la Dirección de	

necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Presupuesto. Evidencia: Suprepubli	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Se evidencia involucrar empleados en proyecto de innovación de banca móvil Evidencias: correo electrónico.	
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 de administración electrónica para aumentar la eficacia en la prestación del servicio al habilitar en la página web institucional la solicitud de préstamos online Evidencias: página web	

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
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. 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	Se evidencia en la planificación de recursos Humanos Evidencia: planificación RRHH, SISMAP Se evidencia política de permiso especial que otorga un día libre a cada empleado de la institución. y 3 permisos de 4 horas al año	

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). 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. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 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). 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. 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. 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).	Evidencia: política permiso especial Se evidencia mediante manual de cargos y procedimiento de selección de personal Evidencias: Manual de cargos, Manual de procedimiento Se evidencia con desarrollo e implementación de procedimientos Evidencia: manual de procedimiento. Se evidencia con política que otorga incentivo al personal de crédito por cumplimiento en su meta Evidencias: políticas de incentivos, nomina Se evidencia con manual de cargos, política de reclutamiento y selección Evidencia: Sismap, Manual de procedimientos Se evidencia participación de personal en diplomado de siberseguridad Evidencias: certificados Se evidencia mediante procedimiento de reclutamiento y selección y sistema de pruebas sicométricas que garantizan elegir a la persona que demuestra mayor capacidad. Evidencias: procedimiento reclutamiento y selección	
--	--	--

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
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.	Se evidencia identificar las capacidades del personal por medio actualización de curriculum vitae, evaluación de desempeño y mediante los planes de formación Evidencia: plan de formación y capacitación y expedientes de empleados	
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.	Se evidencia el diseño e implementación de plan de capacitación anual Evidencia: plan capacitación anual	
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.	Se evidencia plan de capacitación alineado a las evaluaciones del desempeño y estrategia institucional. Evidencia: plan de capacitación	
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.	Se evidencia capacitación de líderes en tema de Redacción corporativa Evidencia: Lista de participación	
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).	Se asigna un guía al nuevo empleado para ayudarlo en el proceso de adaptación a la cultura institucional Evidencia: correo electrónico, evaluación	

	periodo probatorio	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	se evidencia la promoción de la movilidad 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 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 publica 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 en la conformación de comités, política de comunicaciones Evidencia: política de comunicaciones, acta conformación de comités y correos electrónicos	

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)).	Se evidencia equipos de trabajo multidisciplinares, comités de calidad, comité de RRHH Evidencias: comité de calidad, correos electrónicos	
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.	Se evidencia involucrar al personal en diseño de procesos con participación del comité de calidad y empresa externa que simplifico el procedimiento de financiamiento Evidencia: minutas de reunión y correo electrónicos	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se evidencia con la elaboración de acuerdos de desempeño Evidencia: Acuerdos de desempeño	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se evidencia realizar encuestas de clima laboral y publicar los resultados Evidencia: sismap, correo electrónico	
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.	Se evidencia mediante la aplicación de encuestas de clima laboral Evidencia: informe encuesta clima laboral	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se evidencia diferentes jornadas de salud, taller de primeros auxilios y operativo pruebas rápidas de covid-19 Evidencias: registro participantes talleres, fotografías, correo electrónicos	
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	Se evidencia autorización de permisos especiales, por motivos salud, para participar reuniones escolares, citas al consulado etc.	

baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Evidencia: permisos autorizados	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se evidencia colaboración especial a empleados para ayudar a cubrir gastos médicos Evidencias: cheques y comunicaciones	
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).	Se evidencia ayudas a empleados con cobertura de pagos maestrías y especialidades, bonos de desempeño, bonos escolares Evidencia: comunicaciones, correos electrónicos	

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
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.).	Se evidencia Promipyme/ Banca Solidaria identifica socios claves en el sector público y privado que contribuyen al cumplimiento de los planes de la institución, Ejemplo se tiene acuerdos con Green Love gestiona el reciclaje, con Banreservas que gestiona el proceso de desembolsos Evidencias: acuerdos firmados con: Banreservas, Gren Love	
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	Se evidencia la gestión de acuerdos de colaboración tomando en consideración el impacto medio ambiental de los servicios contratados	

servicios contratados.	Evidencia: contrato Empresa Green Love	
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.	Se evidencia participación en el programa RD+SIMPLE que busca la eficiencia de los procesos institucionales Evidencia: correos electrónicos, comunicados	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Se evidencia seguimiento a las alianzas por el área de Jurídica Evidencia: Matriz monitoreo alianzas	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se evidencia mediante reuniones con CCN y Coproharina instituciones privadas que se han comprometido a comprar los productos elaborados por clientes de Promipyme/Banca Solidaria Evidencias: órdenes de compra, correos electrónicos	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Se evidencia a través de Acuerdos, proyectos y contratos donde se delimitan las responsabilidades de cada una de las partes que intervienen. Evidencias: acuerdos y contratos firmados Green love y Banreservas	
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)	Areas 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/Banca Solidaria. 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 aplicación de encuestas a los usuarios para conocer expectativas Evidencia: Encuesta de satisfacción, tabulación.	
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.	Se evidencia encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios y representación del sector mipymes en los consejos administrativos para toma de decisiones. Evidencia: encuestas y actas de consejo	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Se evidencia la recolección de sugerencias, reclamaciones y quejas por medio de buzones de sugerencias y redes sociales, acceso a la información y línea 311 Evidencia: buzones de sugerencias, redes sociales	
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).	Se evidencia asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización a través de publicaciones en la página de web de informes de gestión Evidencia: Página Web, Memoria Institucional	
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	Se evidencia aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios	

de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	Evidencia: Encuestas e informes	
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.	Se evidencia publicación de la carta compromiso al ciudadano Evidencia: SISMAP	
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.	Se evidencia en la aplicación de encuestas trimestral que recoge las sugerencias de mejoras de los usuarios Evidencia: encuestas de satisfacción	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Se evidencia gestión económica y financiera alineada a plan estratégico Evidencia: presupuesto financiero, PEI	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se evidencia el análisis de los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras con informes al consejo de todas las partidas presupuestarias. Evidencia: Informes	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se evidencia asegurar la transparencia financiera y presupuestaria mediante publicación de ejecución financiera y presupuestaria en la Página Web institucional, ejecución presupuestaria en el sistema SUPREPUBLI, SIGEF Evidencia: Página web, SUPREPUBLI	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los	Se evidencia asegurar la gestión rentable,	

recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	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 Evidencia: presupuesto institucional	
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 formulación del presupuesto con ejecución presupuestaria de 100%, se incluye datos de los resultados obtenidos Evidencia: Presupuesto 2020	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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	Se evidencia información institucional almacenada en la página web Evidencia: página web La información está en formato 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. 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.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 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. 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	para descargas Evidencia: página web Se evidencia con implementación de Política de comunicación Evidencia: política de comunicación Se evidencia revistas internas, murales informativos y uso constante de correos electrónicos, reuniones Evidencias: correo electrónico, revistas memoria institucional, minuta de reuniones, murales etc. Se evidencia boletín institucional mensual con informaciones relevantes para el personal. Evidencia: boletín 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: Pagina Web, Facebook, YouTube, Instagram, fotografías operativos	No se evidencia
--	---	------------------------

éstos dejen la organización.		
------------------------------	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	Se evidencia mediante el Departamento de Tecnología de la Información con Plan Operativo Anual Evidencia: Plan operativo Departamento de tecnología	No se evidencia
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.	Se evidencia mesa de ayuda que posibilita al personal el ejercicio eficaz de sus funciones diarias	No se evidencia
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ 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.	Se evidencia con el programa SAP Se evidencia con la utilización de las redes sociales	No se evidencia No se evidencia No se evidencia
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.	Se evidencia creación de formulario para recibir solicitudes de préstamos en línea	No se evidencia
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.	Se evidencia servicio de solicitud de préstamo online. Evidencia: página web	

7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	Se evidencia actualizaciones al diseño de la Páginas Web para adaptarlas a las nuevas tendencias, en cumplimiento con las normas de gobierno electrónico dictadas por la OPTIC.	No se evidencia
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.	Evidencia: correo electrónicos, Página Web	

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. 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). 2. 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. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos	Se evidencia contar 110 sucursales situadas en los puntos céntricos de nuestra población objetivo. Evidencias: Directorio de sucursales, Pagina Web Se evidencia compra de autobús para implementar la oficina móvil Evidencia: factura de compra Se evidencia asegurar el mantenimiento eficiente de los edificios, equipamientos y	

y materiales usados.	materiales usados al contar con procedimiento establecidos para gestionar las instalaciones y contar con área para la gestión de los edificios Evidencia: Procedimiento preventivo y correctivo planta física, informe de gestión mantenimiento.	
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Se evidencia el uso eficiente y sostenible de los medios de transporte, semanalmente lo mismos son inspeccionados y se le da mantenimiento cuando lo requieren, también contamos con campañas internas para el ahorro eficiente de energía. Evidencias: Documentos de Mantenimiento de Vehículos, Registro de Participantes Charla ahorro de energía.	
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).	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 Evidencias: Google Map, Fotografías de las instalaciones	
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.	Se evidencia política PO-CO-001 para gestionar el uso, custodia y disposición de los activos fijos propiedad de la institución. Se contrató los servicios de la empresa Green Love que gestiona el material reciclado de la institución Evidencia: Contrato Green Love, Política Administración y control de Activos Fijos	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.		No se evidencia

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
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 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). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la	Se evidencia con Manual de Procedimiento y Mapa de Proceso Evidencia: Manual de Procedimientos Se evidencia la asignación de responsabilidad en la descripción de los procedimientos Evidencia: Manual de Procedimiento Se evidencian procesos alineados a la planificación institucional. Evidencias: Manual de Procedimientos Se evidencia involucrar a los empleados y grupos de interés en la simplificación de los procesos. Evidencia: cronograma de trabajo y minutas de reunión Se evidencia asignación de presupuesto en	No se evidencia

importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 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.). 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). 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.	función de la importancia de los procesos ejemplo concesión de préstamos Evidencia: presupuesto 2019 Se evidencia simplificación de proceso de financiamiento Evidencia: minutas de reuniones, correos electrónicos Se evidencia elaboración y aplicación de carta compromiso al ciudadano. Evidencia: SISMAP	No se evidencia No se evidencia
---	---	---

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/Banca Solidaria 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	Se evidencia con encuestas aplicadas a los usuarios respecto a los servicios Evidencia: Encuestas	

son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		
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, Twiter	
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	
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.).	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 Evidencias: Página Web Institucional, redes sociales, volantes informativos	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las	Se evidencia responder las quejas y	

quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	reclamaciones de los usuarios a través de 311 y OAI con un plazo máximo de 15 días laborables. Evidencias: procedimiento de quejas y sugerencias y monitoreo 311	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Se evidencia mediante manual de procedimiento y mapa de proceso	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se evidencia unificación de procesos con Banreservas para manejo de cartera de clientes Evidencia: Acuerdos firmados	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Se evidencia contar con sistema compartido con Banreservas que facilita el manejo de los datos de la cartera de clientes 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 para migrar plataforma de Banco de Reservas a Promipyme/Banca Solidaria Evidencia: correos electrónicos, reuniones	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la	Se evidencia la colaboración e interacción	

dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	de los departamentos involucrados en el servicio de préstamos Evidencia: manual de procedimientos, correo electrónicos, minutas de reunión	
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
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	99% de satisfacción de la amabilidad 95% profesionalidad del personal 98% el nivel de confianza que tiene el cliente a la institución 95% de satisfacción con el tiempo de respuesta 97% satisfacción con el fácil acceso	No se evidencia
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	90% satisfacción con el horario de apertura y espera	No se evidencia
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en		

la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).		
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.).	90% satisfacción con calidad de las recomendaciones dadas	No se evidencia
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No se evidencia
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	80% satisfacción información disponible	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No se evidencia
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se evidencia
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	98% el nivel de confianza	

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.	Se evidencia medición de expectativas de grupo de interés Evidencia: Informe encuesta servqual 2019	
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	8 sugerencias recibidas e implementadas	
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	367 solicitudes recibidas por página web Evidencia: informe POA 2020	
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.	63% de clientes femeninos, 37% clientes masculinos Evidencia: Informe encuesta servqual 2019	
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos		No se evidencia

de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		
---	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	95% de satisfacción Evidencia: Informe Encuesta de Satisfacción 2020 89% de satisfacción Evidencia: Informe Servqual 2019 Los servicios ofrecidos por Promipyme/Banca Solidaria son gratuitos 86% de satisfacción Evidencia: Informe Servqual 2019	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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,	Se evidencia 4 canales de información Evidencia: Página web, Carta Compromiso, Redes sociales, Murales 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 Se evidencia mediante página web institucional la disponibilidad de los objetivos de la organización con la publicación del plan Estratégico institucional Evidencia: Página web Ninguna (0) Se evidencia 98% valoración de la DIGEIG	

precisión y transparencia de la información.	cumplimiento portal transparencia	
--	-----------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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).	8 quejas, 3 día hábiles Cumplimiento del 100% de los compromisos asumidos en la Carta Compromiso Evidencia: Informe CCC 2020	No se evidencia

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
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.	I charla Ética y Valores en la función publica Evidencia: registro de participantes	No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	El 88% del personal percibe la capacidad de los altos directivos Evidencia: Informe encuesta de clima 2020 92% del personal está satisfecho con el diseño y gestión de los procesos Evidencia: Informe encuesta de clima 2020	No se evidencia No se evidencia No se evidencia

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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		No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia

ambientales de trabajo.		
-------------------------	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.		No se evidencia No se evidencia No se evidencia

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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	Se evidencia índices de absentismo de 1%, 7 quejas recibidas Evidencia: SISMAP, Sistema 3 I I El 100% de los empleados respondió a la encuesta de clima. Evidencia: Informe encuesta de clima Se evidencia resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados con promedio de 94 puntos Evidencia: matriz Resultados de Evaluaciones	No se evidencia No se evidencia No se evidencia

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 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.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	Se evidencia reconocimientos a 20 empleados por el extraordinario desempeño mostrado en sus funciones. Evidencias: certificados, fotos	No se evidencia No se evidencia No se evidencia
--	---	--

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
I. 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,		No se evidencia

participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 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.). 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.). 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.). 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). 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,		No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia
---	--	---

permanencia en el servicio, etc.). 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.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se evidencia No se evidencia
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por	Se evidencian resultados al medio ambiente mediante ejecución de reciclaje Arboles salvados 1.68 Tn petróleo 0.01 Energía eléctrica 495.90 kw Litros de agua 5,670 Tn CO2 evitado 0.25 M3 espacios vertederos 0.35 M3 madera 0.40 kilogramo papel 99 Evidencia: informe Green Love 20 artículos en medios de comunicación Evidencia: Informe área de comunicaciones Se evidencia donación de 350 Fundas con alimentos valoradas en \$1000 cada una entregada a familias de escasos recursos Evidencia: facturas de compra y fotos	No se evidencia No se evidencia

ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se evidencia
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No se evidencia
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).		No se evidencia
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).	Se evidencia jornadas de promoción y prevención de riesgos de salud. con un total de 31 participantes en jornada cardiovascular, charla educativa prevención cáncer de mama, prevención cáncer de próstata Evidencia: Lista de participantes, correo electrónico	
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se evidencia

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
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	Se evidencia durante el año 2019 un total de 127,986 beneficiarios de prestamos Se evidencia 6,835,154,904 millones de pesos entregados a microempresarios para beneficio del país. Evidencia: memoria institucional 2019	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y	127,986 beneficiarios directos de los servicios Evidencia: memoria institucional 2019	

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. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	Gestión de la calidad 92.47 % Evidencia: Sismap 100% cumplimiento en atributo de amabilidad, fiabilidad, profesionalidad en los servicios ofrecidos. Evidencia: Informe de auditoría carta compromiso al ciudadano 2020 Se evidencia 1511 solicitudes recibidas por página web. Evidencia: matriz solicitudes de préstamos	No se evidencia No se evidencia No se evidencia
---	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa,	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. Se evidencia 1511 solicitudes recibidas por página web. Evidencia: matriz solicitudes de préstamos	No se evidencia No se evidencia No se evidencia

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.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	Se evidencia auditoría por firma privada Evidencia: informe de auditoría Se evidencia con Sistema SUPREPUBLI	No se evidencia No se evidencia No se evidencia
--	---	--

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.