

ANEXOS

1. REGLAMENTO INTERNO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Estas políticas están alineadas a las normas generadas para el procedimiento de capacitación dentro de la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

- 1.1. La planificación, aprobación y ejecución de programas de formación y capacitación en el país y en el exterior, deben cumplir lo dispuesto el Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su reglamento.
- 1.2. Los programas o cursos de capacitación deberán propender a enriquecer los conocimientos, destrezas y habilidades de los funcionarios o servidores acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de la institución, que aseguren la consecución del portafolio de productos y servicios, en beneficio de la CFN.
- 1.3. La distribución de la participación en dichos programas, se realizará manteniendo equidad al interior, tanto en áreas, gerencias, subgerencias, departamentos y sucursales, y en proporción al número de sus servidores.
- 1.4. La UATH, dentro de su plan anual de formación y capacitación, deberá considerar por lo menos dos capacitaciones anuales para cada servidora o servidor, en base a la detección de necesidades reales, mismas que deberán responder una a temas genéricos o de desarrollo personal y una a temas de capacitación específica o técnica y/o gerencial.

- 1.5. Adicional a las capacitaciones contempladas en el Plan Anual de Formación y Capacitación, se deberán considerar las capacitaciones no programadas que se presenten de acuerdo a las necesidades emergentes de cada área, en beneficio de la administración pública.
- 1.6. En el caso de que los programas de capacitación sean impartidos dentro del horario de trabajo el permiso correspondiente será autorizado de acuerdo a lo estipulado en el Art. 26 de la LOSEP, y su trámite se procederá con base en el Procedimiento para licencias y comisiones de servicios (RH-21).
- 1.7. En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 73 de la LOSEP, la UATH, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñará programas internos mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa y cumplir con el objetivo multiplicador.
- 1.8. A la o el servidor que se conceda la comisión de servicios con remuneración para formación y capacitación o los permisos para estudios regulares de especialización o licencia sin remuneraciones para el estudio de postgrados, dentro o fuera del país, suscribirá un convenio para devengar con la Institución, con garantías personales o reales, mediante el cual, se obliga a prestar sus servicios por el triple del tiempo que duren los eventos o estudios.
- 1.9. Los servidores que no asistan a un evento de capacitación institucional, deberán presentar la justificación al Subgerente Nacional de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional o Regional de Recursos Humanos, para su análisis y decisión; caso contrario, el servidor quedará inhabilitado para asistir a cualquier tipo de capacitación por el resto del año fiscal.

(Fuente: José Narváez)

2. CUADRO DE LA MUESTRA COMPLETA

CUADRO DE LA MUESTRA COMPLETA		
ÁREA	UNIDAD	PUESTO
ADMINISTRACION DE CREDITO	DEPARTAMENTO REGIONAL DE CUSTODIA	ANALISTA DE CUSTODIA 2
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CUSTODIA
		TÉCNICO DE CUSTODIA
	SUBGERENCIA NACIONAL DE CARTERA	ANALISTA DE CARTERA OPERATIVA 1
		ESPECIALISTA DE CARTERA
		TÉCNICO DE CARTERA
	SUBGERENCIA NACIONAL DE SUPERVISION	ANALISTA DE CRÉDITOS ESPECIALES 3
		ANALISTA DE SUPERVISIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3
		ESPECIALISTA DE SUPERVISIÓN DE SEGUROS
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO
		OFICIAL OPERATIVO DE COMERCIO EXTERIOR 2
		TÉCNICO DE SUPERVISIÓN
	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
		ESPECIALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROCESOS
		JEFE DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		TÉCNICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	SUBGERENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION DE BIENES	ASISTENTE TÉCNICO DE PISO
		ASISTENTE DE INVENTARIOS
		TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y AVALÚOS
		TÉCNICO DE SEGUROS
	SUBGERENCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS Y D. O.	ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1
		ASISTENTE DE EJECUTIVO
		CUSTODIO DEL ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS
		TÉCNICO DE TALENTO HUMANO 1
	SUBGERENCIA NACIONAL DE SERVICIOS GENERALES	ANALISTA DE ADQUISICIONES
		MÉDICO - ESPECIALISTA
		ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA
TÉCNICO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS		
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES		
ASESORÍA JURÍDICA	ASESORÍA JURÍDICA	ESPECIALISTA DE ASESORIA JURIDICA
	LEGAL	ANALISTA LEGAL 1
		ESPECIALISTA LEGAL
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE LEGAL
PATROCÍNIO	ABOGADO DE PATROCINIO 1	
AUDITORIA	AUDITORÍA INTERNA	AUDITOR INTERNO
		AUDITOR JUNIOR
		AUDITOR SENIOR 2
COACTIVA	GERENCIA DE DIVISIÓN DE	ABOGADO DE COACTIVA 1

	COACTIVA	ABOGADO DE COACTIVA 2
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE COACTIVA
		TÉCNICO DE COACTIVA
CONCESION DE CREDITO	SUBGERENCIA NACIONAL DE CREDITO DE PRIMER PISO	JEFE REGIONAL DE CREDITO DE GRAN EMPRESA
		ANALISTA FINANCIERO DE COMERCIO EXTERIOR 1
		ESPECIALISTA DE INGENIERA TÉCNICA DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO
		OFICIAL DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3
		OFICIAL DE INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2
		OFICIAL DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 1
		TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO
	SUBGERENCIA NACIONAL DE CREDITO DE SEGUNDO PISO	CONTROLLER DE SUPERVISIÓN
		ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO
		ESPECIALISTA DE FIDECOMISOS
		JEFE DE SUPERVISIÓN DE SEGUNDO PISO
	SUBGERENCIA NACIONAL DE CREDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES	TÉCNICO DE SUPERVISIÓN
ANALISTA DE BALCÓN DE SERVICIOS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE		
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES		
OFICIAL DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE 1		
CONTROL DE GESTIÓN	SUBGERENCIA NACIONAL DE CONTROL DE GESTION	JEFE NACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE
		TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE
	SUBGERENCIA NACIONAL DE PLANEACION Y ESTUDIOS	ESPECIALISTA DE PLANEACION Y ESTUDIOS
		TÉCNICO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS
COORDINACION CON OFICINAS Y VENTANILLAS	GERENCIA NACIONAL DE COORDINACION DE OFICINAS Y VENTANILLAS	ANALISTA DE SUCURSALES Y OFICINAS 2
FIDUCIA	GERENCIA NACIONAL DE FIDUCIA Y TITULARIZACION	ADMINISTRADOR DE FIDECOMISOS 2
		CONTADOR DE FIDUCIA
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CONTABILIDAD Y PAGADURÍA
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE FIDUCIA Y TITULARIZACIÓN
		TÉCNICO DE FIDECOMISOS
FINANZAS	SUBGERENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS	JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
		ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
		TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
	SUBGERENCIA NACIONAL DE CONTABILIDAD Y PAGADURIA	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1
		ANALISTA DE IMPUESTOS
		TÉCNICO DE ARCHIVO DE CONTABILIDAD
		TÉCNICO DE CONTABILIDAD

		TÉCNICO DE PAGADURÍA
	SUBGERENCIA NACIONAL DE PRESUPUESTO Y CONTROL	ANALISTA DE COSTOS Y CONTROL 1
	SUBGERENCIA NACIONAL DE TESORERIA	ESPECIALISTA DE TESORERÍA
		TÉCNICO DE TESORERÍA
FOMENTO	DEPARTAMENTO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO	ANALISTA DE APOYO AL CLIENTE DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2
		TECNICO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO
	DEPARTAMENTO NACIONAL DE ASISTENCIA TECNICA	JEFE DE ASISTENCIA TECNICA
		ANALISTA DE ASISTENCIA TÉCNICA 1
	SUBGERENCIA NACIONAL DE PARTICIPACION ACCIONARIA	ANALISTA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 2
		JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y CLUTERS
FONDO DE GARANTÍA	SUBGERENCIA NACIONAL DE FONDO DE GARANTIA	ANALISTA DE FONDO DE GARANTÍA
INFORMATICA	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS	ADMINISTRADOR DE TI INGENIERÍA DE SOFTWARE 1
		ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS
		INGENIERO DE SERVIDORES Y SISTEMAS OPERATIVOS 1
	PRODUCCION Y CONTROL	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS 1
	SOPORTE A USUARIOS	INGENIERO DE SOPORTE A USUARIOS 2
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	DEPARTAMENTO NACIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
		ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 1
		TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
LAVADO DE ACTIVOS	PREVENCION LAVADO ACTIVOS	ANALISTA DE CUMPLIMIENTO
MERCADEO Y PROMOCION	GERENCIA NACIONAL DE MERCADEO Y PROMOCION	ANALISTA DE MERCADEO 1
		ANALISTA DE PROMOCIÓN
RIESGOS	GERENCIA NACIONAL DE RIESGOS	ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
		OFICIAL DE RIESGOS OPERATIVO
	SEGURIDAD INFORMATICA	ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA
SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL	ASISTENTE DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO

Fuente: José Narváez

2.1. Cuadro del Número de Ocupantes por Puesto

CUADRO DEL NUMERO DE OCUPANTES POR PUESTO	
PUESTO	NÚMERO DE OCUPANTES
ANALISTA DE CUSTODIA 2	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CUSTODIA	1
TÉCNICO DE PAGADURÍA	1
ANALISTA DE CARTERA OPERATIVA 1	1
ESPECIALISTA DE CARTERA	1
TÉCNICO DE CARTERA	1
ANALISTA DE CRÉDITOS ESPECIALES 3	1
ANALISTA DE SUPERVISIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	1
ESPECIALISTA DE SUPERVISIÓN DE SEGUROS	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO	1
OFICIAL OPERATIVO DE COMERCIO EXTERIOR 2	1
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	7
ESPECIALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	1
JEFE DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
TÉCNICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
ASISTENTE TÉCNICO DE PISO	5
ASISTENTE DE INVENTARIOS	1
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y AVALÚOS	1
TÉCNICO DE SEGUROS	1
ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	1
ASISTENTE DE EJECUTIVO	2
TÉCNICO DE TALENTO HUMANO 1	5
ANALISTA DE ADQUISICIONES	1
ENFERMERA 8HD	1
MEDICO - ESPECIALISTA	1
ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA	1
TÉCNICO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	1
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	1
ESPECIALISTA DE ASESORIA JURIDICA	1
ANALISTA LEGAL 1	1
ESPECIALISTA LEGAL	2
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE LEGAL	1
ABOGADO DE PATROCINIO 1	1
AUDITOR INTERNO	1
AUDITOR JUNIOR	1
AUDITOR SENIOR 2	1
ABOGADO DE COACTIVA 1	1
ABOGADO DE COACTIVA 2	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE COACTIVA	1
TÉCNICO DE COACTIVA	1
ANALISTA FINANCIERO DE COMERCIO EXTERIOR 1	1
ESPECIALISTA DE INGENIERA TÉCNICA DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE	1

PRIMER PISO	
JEFE REGIONAL DE CRÉDITO DE GRAN EMPRESA	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	1
OFICIAL DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	1
OFICIAL DE INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	1
OFICIAL DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 1	1
TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	3
ANALISTA DE CUSTODIA 2	2
CONTROLLER DE SUPERVISIÓN	1
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO	1
ESPECIALISTA DE FIDECOMISOS	3
JEFE DE SUPERVISIÓN DE SEGUNDO PISO	1
ANALISTA DE BALCÓN DE SERVICIOS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE	1
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES	1
OFICIAL DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE 1	1
JEFE NACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1
TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1
TÉCNICO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS	1
ANALISTA DE SUCURSALES Y OFICINAS 2	3
ADMINISTRADOR DE FIDECOMISOS 2	1
CONTADOR DE FIDUCIA	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CONTABILIDAD Y PAGADURÍA	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE FIDUCIA Y TITULARIZACIÓN	1
TÉCNICO DE FIDECOMISOS	1
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	2
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	1
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	1
ANALISTA DE CONTABILIDAD 2	1
ANALISTA DE IMPUESTOS	1
ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO	2
TÉCNICO DE ARCHIVO DE CONTABILIDAD	1
TÉCNICO DE CONTABILIDAD	1
TÉCNICO DE CUSTODIA	1
TÉCNICO DE PAGADURÍA	2
ANALISTA DE COSTOS Y CONTROL 1	1
ESPECIALISTA DE TESORERÍA	1
TÉCNICO DE TESORERÍA	1
ANALISTA DE APOYO AL CLIENTE DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	1
TECNICO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO	1
ANALISTA DE ASISTENCIA TÉCNICA 1	1
ANALISTA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 2	1
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y CLUTERS	1
ANALISTA DE FONDO DE GARANTÍA	1
ADMINISTRADOR DE TI INGENIERÍA DE SOFTWARE 1	1
ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS	1
INGENIERO DE REDES Y CENTRO DE COMPUTO 2	1

INGENIERO DE SERVIDORES Y SISTEMAS OPERATIVOS 1	1
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS 1	1
INGENIERO DE SOPORTE A USUARIOS 2	1
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 1	1
ANALISTA DE CUMPLIMIENTO	1
ANALISTA DE MERCADEO 1	1
ANALISTA DE PROMOCIÓN	1
ANALISTA DE RIESGOS 2	1
OFICIAL DE RIESGOS OPERATIVO	1
ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	1
ASISTENTE DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO	1
TÉCNICO DE ARCHIVO GENERAL	1

Fuente: José Narváez

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

3.1.Hoja 1 (Evaluación de las Actividades del Puesto)

CFN		EVAL 01 FORMULARIO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO				Ministerio de Relaciones Laborales	
DATOS DEL SERVIDOR:							
Area:	NEGOCIOS FIDUCIARIOS Y TITULARIZACIÓN						
Denominación del Puesto que Desempeña:	ASISTENTE TECNICO DE PISO						
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	GUANANGA TOTOY GLADYS PATTRICIA /						
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):	RONALD PEREZ JARAMILLO						
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	mayo-13	Hasta:	diciembre-13			
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO							
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60%		
Actividades Esenciales: Desempeño del funcionario en la ejecución de las actividades asignadas, estableciendo valores reales de cumplimiento de los standars definidos previamente en sus funciones.							
Escala de Actividades Esenciales: + 5 = Cumple entre el 81% y el 100% + 4 = Cumple entre el 61% y el 80% + 3 = Cumple entre el 41% y el 60% + 2 = Cumple entre el 21% y el 40% + 1 = Igual o menos al 20%							
Descripción General de Actividades	Meta del Periodo Evaluado	OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD			Nivel de Cumplimiento		
		A) EFICIENCIA MIDEN LA EJECUCION DE LA ACTIVIDADES (CUMPLIMIENTO)	B) TIEMPO MIDEN EL PLAZO DE UNA TAREA (TIEMPO DE RESPUESTA OPORTUNA)	C) EFICACIA MIDEN EL LOGRO DE RESULTADOS (CLIENTE SATISFECHO)			
A) EFICIENCIA: Mide el manejo de los recursos o las variables existentes en el proceso. B) TIEMPO: Determina por tiempo de cumplimiento de una tarea o actividad C) EFICACIA: Compara los resultados esperados, con respecto al resultado real.							
Atender a visitantes internos y externos y direccionarlos a las diferentes áreas.	100%	95%	95%	95%	95%		
Recibir, registrar y circularizar la documentación emitida por las distintas unidades e informar sobre el estado del trámite.	100%	95%	95%	95%	95%		
Apoyar en la redacción de comunicaciones internas, despachar y archivar la misma.	100%	90%	90%	90%	90%		
Realizar la atención telefónica y mantener registro de llamadas externas y recados.	100%	100%	100%	100%	100%		
Coordinar con el consejo de piso la distribución de documentación, emisión de copias, requisición de materiales y otros de apoyo para el personal del piso.	100%	100%	100%	100%	100%		
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %			% DE AUMENTO			
	SI						
Total Actividades Esenciales:				57%			

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

3.2.Hoja 2 (Conocimientos y Competencias Técnicas del Puesto)

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos: 4	8%	Nivel de Conocimiento
Conocimiento que emplea el funcionario en el desempeño del puesto, como instrucción formal, capacitación y experiencia laboral y destreza en el análisis de la información.				
Escala de Conocimientos: • 5 = Excelente • 4 = Muy bueno • 3 = Bueno • 2 = Regular • 1 = Insuficiente			NIVEL REQUERIDO	CALIFICACION
Redacción de Documentos, Gramática y Ortografía			BASICO	Bueno
Técnicas de Archivo y manejo de documentación			BASICO	Bueno
Software de Oficina (Procesador de palabras, hoja electrónica y presentaciones)			BASICO	Bueno
Atención al Cliente			BASICO	Muy Bueno
Total Conocimientos:				4.5%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias: 5	8%	Nivel de Desarrollo
Destrezas o Habilidades específicas requeridas para el desempeño óptimo del puesto, comportamientos observables y medibles en los funcionarios que deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada proceso o unidad.				
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Escala de Competencias Técnicas del Proceso: • 5 = Altamente Desarrollada • 4 = Desarrollada • 3 = Medianamente Desarrollada • 2 = Poco Desarrollada • 1 = NO Desarrollada				
Recopilación de información	Baja	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.		Desarrollada
Organización de la información	Baja	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilitar las actividades laborales.		Medianamente Desarrollada
Expresión escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (email) Produce textos sencillos para entregar información.		Desarrollada
Comprensión oral	Baja	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.		Desarrollada
Relaciones Públicas	Baja	Promueve servicios o productos a los clientes directamente interesados con habilidades suficientes para establecer relaciones interpersonales requeridas.		Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :				5.5%

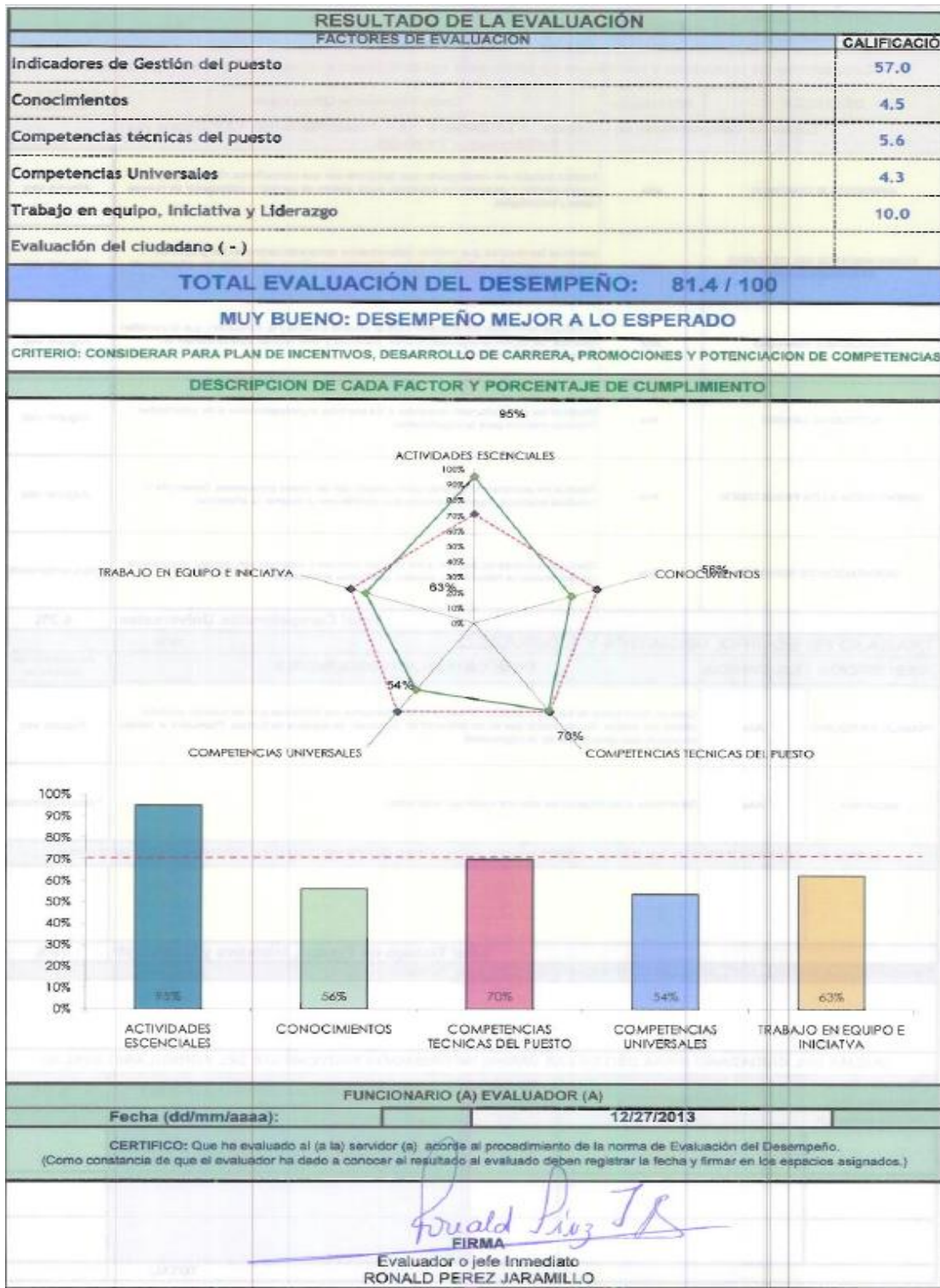
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

3.3.Hoja 3 (Competencias Universales, Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo)

COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	8%
Comportamientos observables y medibles en los funcionarios que contribuyen a consolidar el entorno organizacional.			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Escala de Competencias de Contexto: + 5 = Siempre + 4 = Frecuentemente + 3 = Alguna vez + 2 = Rara vez + 1 = Nunca			
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Alguna vez
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Alguna vez
RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Alguna vez
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Alguna vez
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Alguna vez
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Frecuentemente
Total Competencias Universales:			4.3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Alguna vez
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			10%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

3.4.Resultado de la Evaluación (Utilizada para el levantamiento de información)



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

4. PROTOCOLO DE ENTREVISTA



Protocolo de Entrevista

1. ¿Está usted de acuerdo con la Evaluación del Desempeño actualmente aplicada en la Corporación? (Sí, No, ¿Por qué)

2. ¿Ha recibido la retroalimentación respectiva de los resultados de la Evaluación del Desempeño por parte de su evaluador? (Sí, No)

3. ¿Qué medidas tomaron las autoridades en cuanto a los resultados de la Evaluación del Desempeño?

4. ¿Qué fortalezas encuentra en los funcionarios de la CFN?

Jefe inmediato:

Personas a su cargo (en el caso que aplique):

Compañeros:



5. ¿Qué debilidades encuentra en los funcionarios de la CFN?

Jefe inmediato:

Personas a su cargo (en el caso que aplique):

Compañeros:

6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación auspiciada por la Corporación Financiera Nacional? (Sí, No)

7. ¿Qué tipo de capacitaciones o cursos en específico, consideraría necesarios para mejorar su desempeño?

8. Algún comentario, sugerencia u observación adicional que quisiera agregar:

4.1.Cronograma de Aplicación de Entrevistas

CUADRO DEL CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ENTREVISTAS		
PUESTO	TIEMPO DE APLICACIÓN	PISO
JEFE REGIONAL DE CREDITO DE GRAN EMPRESA	15 minutos	PB
ANALISTA FINANCIERO DE COMERCIO EXTERIOR 1	15 minutos	PB
ESPECIALISTA DE INGENIERA TÉCNICA DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	10 minutos	PB
OFICIAL DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	10 minutos	PB
OFICIAL DE INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	10 minutos	PB
OFICIAL DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 1	15 minutos	PB
TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	10 minutos	PB
ANALISTA DE APOYO AL CLIENTE DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	10 minutos	PB
TECNICO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO	10 minutos	PB
ANALISTA DE BALCÓN DE SERVICIOS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE	15 minutos	PB
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES	10 minutos	PB
OFICIAL DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE 1	10 minutos	PB
TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	15 minutos	PB
ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	10 minutos	PB
ANALISTA DE IMPUESTOS	10 minutos	PB
TÉCNICO DE ARCHIVO DE CONTABILIDAD	15 minutos	PB
TÉCNICO DE CONTABILIDAD	15 minutos	PB
TÉCNICO DE CUSTODIA	10 minutos	PB
JEFE NACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	15 minutos	PB
TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE	15 minutos	PB
MEDICO - ESPECIALISTA	10 minutos	PB
ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA	10 minutos	1
CONTROLLER DE SUPERVISIÓN	15 minutos	1
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO	15 minutos	1
ESPECIALISTA DE FIDECOMISOS	10 minutos	1
JEFE DE SUPERVISIÓN DE SEGUNDO PISO	15 minutos	1
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	15 minutos	1
AUDITOR INTERNO	10 minutos	1
AUDITOR JUNIOR	15 minutos	1
AUDITOR SENIOR 2	15 minutos	1
ADMINISTRADOR DE TI INGENIERÍA DE SOFTWARE 1	15 minutos	10
ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS	10 minutos	10
INGENIERO DE SERVIDORES Y SISTEMAS OPERATIVOS 1	15 minutos	10
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS 1	15 minutos	10
INGENIERO DE SOPORTE A USUARIOS 2	10 minutos	10
JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	15 minutos	11

ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 1	15 minutos	11
TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	10 minutos	11
ASISTENTE DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO	15 minutos	11
TÉCNICO DE ARCHIVO GENERAL	15 minutos	11
ANALISTA DE MERCADEO 1	15 minutos	11
ANALISTA DE PROMOCIÓN	10 minutos	11
ANALISTA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 2	15 minutos	11
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y CLUTERS	15 minutos	11
ANALISTA DE CUSTODIA 2	10 minutos	15
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CUSTODIA	15 minutos	15
TECNICO DE CUSTODIA	15 minutos	15
ANALISTA DE CARTERA OPERATIVA 1	10 minutos	15
ESPECIALISTA DE CARTERA	15 minutos	15
TÉCNICO DE CARTERA	15 minutos	15
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	15 minutos	15
OFICIAL DE RIESGOS OPERATIVO	10 minutos	15
ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	10 minutos	15
ESPECIALISTA DE TESORERÍA	10 minutos	15
TÉCNICO DE TESORERÍA	10 minutos	15
ABOGADO DE COACTIVA 1	15 minutos	16
ABOGADO DE COACTIVA 2	10 minutos	16
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE COACTIVA	15 minutos	16
TÉCNICO DE COACTIVA	15 minutos	16
ANALISTA DE CRÉDITOS ESPECIALES 3	15 minutos	16
ANALISTA DE SUPERVISIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	10 minutos	16
ESPECIALISTA DE SUPERVISIÓN DE SEGUROS	15 minutos	16
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO	15 minutos	16
OFICIAL OPERATIVO DE COMERCIO EXTERIOR 2	15 minutos	16
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	10 minutos	16
ANALISTA DE COSTOS Y CONTROL 1	10 minutos	17
ASISTENTE TÉCNICO DE PISO	10 minutos	17
ASISTENTE DE INVENTARIOS	15 minutos	17
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y AVALÚOS	10 minutos	17
TÉCNICO DE SEGUROS	15 minutos	17
ANALISTA DE ADQUISICIONES	15 minutos	17
TÉCNICO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	15 minutos	17
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	10 minutos	17
ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	10 minutos	18
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	15 minutos	18
TÉCNICO DE TALENTO HUMANO 1	10 minutos	18
ANALISTA DE ADQUISICIONES	15 minutos	18
MEDICO - ESPECIALISTA	15 minutos	18
ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA	10 minutos	18
TÉCNICO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	10 minutos	18
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	15 minutos	18

ESPECIALISTA DE ASESORIA JURIDICA	10 minutos	18
ANALISTA LEGAL 1	15 minutos	18
ESPECIALISTA LEGAL	15 minutos	18
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE LEGAL	15 minutos	18
ABOGADO DE PATROCINIO 1	10 minutos	18
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	10 minutos	18
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	15 minutos	18
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	10 minutos	18
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	15 minutos	19
ESPECIALISTA DE PLANEACIÓN	15 minutos	19
TÉCNICO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS	10 minutos	19
ANALISTA DE SUCURSALES Y OFICINAS 2	10 minutos	19
ANALISTA DE FONDO DE GARANTÍA	10 minutos	19
ANALISTA DE ASISTENCIA TÉCNICA 1	10 minutos	19
ADMINISTRADOR DE FIDECOMISOS 2	15 minutos	WTC
CONTADOR DE FIDUCIA	15 minutos	WTC
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CONTABILIDAD Y PAGADURÍA	10 minutos	WTC
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE FIDUCIA Y TITULARIZACIÓN	10 minutos	WTC
TÉCNICO DE FIDECOMISOS	10 minutos	WTC

Fuente: José Narvaéz

5. CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS ENTREVISTAS

CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS JEFE, SERVIDORES Y FUNCIONARIOS					
Pregunta 4	Fortalezas que encuentra en:				
<i>Jefe Inmediato</i>	Número de Personas	<i>Personas a cargo (si aplica)</i>	Número de Personas	<i>Compañeros</i>	Número de Personas
Conocimiento (Interno y externo)	31 personas	Colaboración	6 personas	Trabajo en equipo	32 personas
Liderazgo	25 personas	Compromiso	3 personas	Compañerismo	21 personas
Experiencia	21 personas	Conocimiento	2 personas	Colaboración	17 personas
Responsabilidad	16 personas	Predisposición	2 personas	Responsabilidad	14 personas
Apoyo	9 personas			Conocimiento	10 personas
Colaboración	9 personas			Profesionalismo	9 personas
Amistad (Confianza)	9 personas			Honestidad	6 personas
Capacidad	8 personas			Respeto	6 personas

Compromiso	7 personas			Amabilidad	6 personas
Proactividad	7 personas			Experiencia	5 personas
Trabajo en equipo	7 personas			Mejora en el clima laboral	5 personas
Permite la comunicación efectiva	6 personas			Proactividad	5 personas
Honestidad	4 personas			Entusiasmo	5 personas
Organización	4 personas				
Toma de Decisiones	3 personas				
Orientación a los resultados	3 personas				
Pregunta 5	Debilidades que encuentra en:				
<i>Jefe Inmediato</i>	Número de Personas	<i>Personas a cargo (si aplica)</i>	Número de Personas	<i>Compañeros</i>	Número de Personas
Comunicación vertical	9 personas	Desorganizados	3 personas	Falta de formación académica	6 personas
Muchas responsabilidades	8 personas	Falta de concentración	2 personas	Falta de colaboración	6 personas
Ocupados	8 personas	Poco conocimiento de la organización	2 personas	Enojo	5 personas
Falta de autocontrol	5 personas			Estrés	5 personas
Falta de trabajo en equipo	4 personas			Impuntualidad	4 personas
Favoritismo	4 personas			Se dejan llevar por chismes	4 personas
Falta de continuidad en los procesos	4 personas			Falta de trabajo en equipo	4 personas
Falta de liderazgo	4 personas			Falta de comunicación	4 personas
Autoritario	3 personas			Desorganizados	4 personas
Inestable	2 personas			Mucha carga de trabajo	3 personas
Falta de respeto y motivación	2 personas			Egoísmo	3 personas
Impaciente	2 personas			Burocracia	2 personas
Falta de honestidad	2 personas				
Burocracia	2 personas				

Fuente: José Narváez

6. CUADROS DEL ANÁLISIS DE LA BRECHAS

6.1. Cuadro Resumen de los Resultados de la Evaluación del Desempeño (Período 2013)

CUADRO RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PERÍODO 2013)																
Puestos	Puntuación Final	Factor de Evaluación 1	% 1	Factor de Evaluación 2	% 2	Factor de Evaluación 3	% 3	Factor de Evaluación 4	% 4	Factor de Evaluación 5	% 5	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5
ANALISTA DE CUSTODIA 2	91,4	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Materia Bancaria: Ley Organica CFN	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CUSTODIA	88,9	Actividades Esenciales	75	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Normativa y regulaciones de archivo y manejo de documentación	Software de Cálculo (Excel)		Coaching
													Normas de Información Financiera (NIIFS)			
ANALISTA DE CARTERA OPERATIVA 1	92,3	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80		Materia Bancaria: Ley General de Cheques, Ley General Instituciones del Sistema Financiero	Contabilidad General y Aplicada	Relaciones Interpersonales	Trabajo en Equipo
													Normas de Información Financiera (NIIFS)			
ESPECIALISTA DE CARTERA	90,7	Actividades Esenciales	85	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	60		Prevención de Lavado de Activos	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)	Comunicación Organizacional	Trabajo en Equipo

															Contabilidad General y Aplicada		
TÉCNICO DE CARTERA	86,5	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	75	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación	Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros	Contabilidad General y Aplicada			
												Actualización gramatical y ortográfica	Matemáticas Financieras				
ANALISTA DE CRÉDITOS ESPECIALES 3	93,2	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	50		Recuperación y Manejo de Cartera		Negociación Efectiva	Trabajo en Equipo	
												Administración de Seguros	Normas de Información Financiera (NIIFS)				
ANALISTA DE SUPERVISIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	95,3	Actividades Esenciales	98	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	60	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Formulación y Evaluación de Proyectos		Software de Cálculo (Excel)	Orientación a los resultados	Trabajo en Equipo	
ESPECIALISTA DE SUPERVISIÓN DE SEGUROS	92,6	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Seguros	Ley General de Seguros		Clima Laboral	Coaching	
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO	95,9	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	80	Elaboración de manuales y reglamentos internos				Técnicas de Supervisión y Control de Personal	
OFICIAL OPERATIVO DE COMERCIO EXTERIOR 2	83,3	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	60	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Marco Legal de Factoring	Curso de Inglés	Herramientas de Escritorio (Office, Correo			

														Electrónico)		
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	83	Actividades Esenciales	85	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Análisis Financiero	Ley General de Seguros	Contabilidad General y Aplicada		
														Software de Cálculo (Excel)		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	91,5	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	85	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	65	Redacción de documentos, gramática y ortografía	Atención telefónica oficinas y call center	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		Atención al cliente
ESPECIALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	90,2	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	85	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Gestión por Indicadores	Normas de Gestión de Calidad	Software de Diagramación de Procesos (Visio, etc.)		Coaching
												Administración de Procesos				
JEFE DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	96,3	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	70	Gestión por Resultados (GPR)	Normas de Gestión de Calidad			Coaching
																Trabajo en Equipo
TÉCNICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	93,4	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Proyectos	Normas de Gestión de Calidad	Software de Diagramación de Procesos (Visio, etc)		
												Administración de Procesos				
ASISTENTE EJECUTIVO DE DESPACHO	81,4	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	56	Competencias Técnicas del Puesto	70	Competencias Universales	54	Trabajo en Equipo e Iniciativa	63		Técnicas de Archivo Digital	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)	Clima Laboral	Trabajo en Equipo

												Actualización gramatical y ortográfica				
ASISTENTE DE INVENTARIOS	77,4	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	60	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Bienes en el Sector Público	Normativa de Contratación Pública			
													Normas de Control Interno			
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y AVALÚOS	80,4	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	60	Trabajo en Equipo e Iniciativa	70	Administración Presupuestaria	Derecho Administrativo	Herramientas de escritorio (office, correo electrónico)		
												Administración de Bienes en el sector público	Normativa de contratación pública			
TÉCNICO DE SEGUROS	80,1	Actividades Esenciales	85	Conocimientos	65	Competencias Técnicas del Puesto	75	Competencias Universales	74	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Administración de Seguros	Derecho Administrativo	Herramientas de escritorio (office, correo electrónico)		
												Administración de Bienes en el sector público	Ley General de Seguros			
ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	94,6	Actividades Esenciales	96	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Gestión del Talento Humano	Normativa Laboral (Código de Trabajo)	Software de Cálculo (Excel)		
												Administración de Subsistemas de Recursos Humanos	Normativa Laboral (LOSEP)			
CUSTODIO DEL ARCHIVO DE	80,8	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	95	Competencias Técnicas	90	Competencias	60	Trabajo en Equipo	80	Actualización	Normas de Control	Herramientas de escritorio		

RECURSOS HUMANOS						del Puesto		Universales		e Iniciativa		gramatical y ortográfica	Interno	(office, correo electrónico)		
												Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación				
TÉCNICO DE TALENTO HUMANO 1	88,7	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	75	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Subsistemas de Recursos Humanos	Normativa Laboral (Código de Trabajo)	Software de Cálculo (Excel)		
													Normativa Laboral (LOSEP)			
ANALISTA DE ADQUISICIONES	91,8	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Administración de Bodegas		Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		Atención al Cliente
MEDICO - ESPECIALISTA	91,6	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	60	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Medicina Ocupacional	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		Atención al Cliente
ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA	91,3	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80		Rehabilitación Oral y Estética	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		Atención al Cliente
													Especialidades Odontológicas			
TÉCNICO DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	85,9	Actividades Esenciales	85	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación	Normativa de Contratación Pública	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
												Administración				

												Presupuestaria					
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	90,6	Actividades Esenciales	85	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	70	Administración de Bodegas	Inventarios	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)			Atención al Cliente
ESPECIALISTA DE ASESORIA JURIDICA	84,8	Actividades Esenciales	75	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Administración de Seguros	Ley de reforma tributaria				
													Ley orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública				
ANALISTA LEGAL 1	90,7	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	50	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Elaboración de manuales y reglamentos internos	Ley de reforma tributaria				
													Prevención de Lavado de Activos				
ESPECIALISTA LEGAL	90,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	60	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros				
													Normativa Legal General (Código Civil, Procedimiento Civil, Comercial, etc.)				
													Derecho Constitucional				

													nal			
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE LEGAL	91,4	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	96	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	65		Materia Civil: Código Civil, y Código de Procedimiento Civil			
													Materia Judicial: Código Orgánico de la Función Judicial			
													Materia Pública: Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado			
ABOGADO DE PATROCINIO 1	92,7	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85		Materia Civil: Código Civil, y Código de Procedimiento Civil			
													Materia Judicial: Código Orgánico de la Función Judicial			
													Derecho Constitucional			
													Normativa de la Superintendencia de Compañías			
AUDITOR INTERNO	93,6	Actividades Esenciales	92	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	75	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e	90	Gestión por Indicadores	Normativa de Superintend			

										Iniciativa			encia de Bancos y Seguros			
													Normas de Gestión de Calidad			
													Prevención de Lavado de Activos			
AUDITOR JUNIOR	87,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	96	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros			
													Prevención de Lavado de Activos			
AUDITOR SENIOR 2	79,8	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	50	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Gestión por Indicadores	Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros			
													Prevención de Lavado de Activos			
ABOGADO DE COACTIVA 1	92	Actividades Esenciales	70	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Derecho Administrativo	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
													Derecho Constitucional			
ABOGADO DE COACTIVA 2	72	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	70		Derecho Constitucional			
													Derecho Administrativo			

JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE COACTIVA	87,4	Actividades Esenciales	87	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	90		Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros		Negociación Efectiva	
													Derecho Constitucional		Planificación Operativa	
TÉCNICO DE COACTIVA	91,1	Actividades Esenciales	70	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Materia Civil: Código Civil, y Código de Procedimiento Civil			
JEFE REGIONAL DE CREDITO DE GRAN EMPRESA	95,1	Actividades Esenciales	96	Conocimientos	96	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	80	Gestión Gerencial	Prevención de Lavado de Activos		Negociación Efectiva	Liderazgo
												Administración de Riesgos				Técnicas de Supervisión y Control de Personal
ANALISTA FINANCIERO DE COMERCIO EXTERIOR 1	77,7	Actividades Esenciales	65	Conocimientos	65	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Marco Legal de Factoring	Curso de Inglés	Herramientas de escritorio (office, correo electrónico)		
ESPECIALISTA DE INGENIERA TÉCNICA DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	94,9	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	92	Competencias Universales	75	Trabajo en Equipo e Iniciativa	92	Administración de Procesos			Planificación Estratégica	
												Formulación y Evaluación de Proyectos				

OFICIAL DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	95,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	97	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95	Formulación y Evaluación de Proyectos	Normas de Información Financiera (NIIFS)		Negociación Efectiva	
													Análisis de Riesgo		Planificación Estratégica	
OFICIAL DE INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	81,2	Actividades Esenciales	75	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	70	Formulación y Evaluación de Proyectos	Análisis de Crédito			
												Análisis Financiero	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
OFICIAL DE PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 1	92,6	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	96	Competencias Universales	96	Trabajo en Equipo e Iniciativa	96	Formulación y Evaluación de Proyectos	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
												Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros	Análisis Sectorial			
TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	90,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	96	Competencias Universales	96	Trabajo en Equipo e Iniciativa	96	Formulación y Evaluación de Proyectos	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
												Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros	Análisis Sectorial			
CONTROLLER DE	82,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas	75	Competencias	86	Trabajo en Equipo	95	Formulación y	Análisis Sectorial			

SUPERVISIÓN						del Puesto		Universales		e Iniciativa		Evaluación de Proyectos				
													Normativa de Superintend encia de Bancos y Seguros			
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO	92,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competenci as Técnicas del Puesto	70	Competenci as Universales	60	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85	Formulació n y Evaluación de Proyectos	Normativa de Superintend encia de Bancos y Seguros			
													Análisis Sectorial			
ESPECIALISTA DE FIDECOMISOS	88	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	75	Competenci as Técnicas del Puesto	90	Competenci as Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	50	Administrac ión de Procesos	Materia Mercantil, Código de Comercio, Ley de Compañías, Ley de Compañías de Comercio			
													Análisis de Riesgo			
												Reportes financieros, Interpretaci ón de indicadores y estados financieros	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
JEFE DE SUPERVISIÓN DE SEGUNDO PISO	89,6	Actividades Esenciales	86	Conocimientos	80	Competenci as Técnicas del Puesto	70	Competenci as Universales	80	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	90		Análisis Sectorial			

													Análisis de Crédito			
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	91,6	Actividades Esenciales	93	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90			Software de Cálculo (Excel)		
														Contabilidad General y Aplicada		
ANALISTA DE Balcón de Servicios de Crédito de Transporte	85,1	Actividades Esenciales	75	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	75	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Procesos		Software de Cálculo (Excel)		
												Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros		Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES	90	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80		Análisis de Riesgo			Coaching
												Formulación y Evaluación de Proyectos	Ley orgánica de Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial			
OFICIAL DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE 1	86,1	Actividades Esenciales	75	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75	Gestión por Indicadores	Prevención de Lavado de Activos	Software de Cálculo (Excel)	Negociación Efectiva	
													Análisis de Riesgo			
JEFE NACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	98,1	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	98	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo, Iniciativa	95		Normas de Gestión de Calidad			

										y Liderazgo						
												Actualización Normativa de Transparencia				
TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE	96,5	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	65	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Ley Orgánica de Defensa al Consumidor			
												Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros				
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	97,2	Actividades Esenciales	96	Conocimientos	97	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	70	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	80	Estadística Aplicada	Ley Creación Red Seguridad Financiera			
ESPECIALISTA DE PLANEACION Y ESTUDIOS	91,8	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	97	Competencias Universales	75	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Formulación y Evaluación de Proyectos	Balance Scorecard (Cuadro de mando integral)			
												Estadística Aplicada	Análisis Sectorial			
TÉCNICO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS	80,6	Actividades Esenciales	70	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85	Estadística Aplicada	Normativa Financiera del Sector Público y Privado	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
												Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación				
ANALISTA DE SUCURSALES Y	92,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	70	Competencias Técnicas	60	Competencias	70	Trabajo en Equipo	90	Formulación y	Análisis de Crédito			

OFICINAS 2						del Puesto		Universales		e Iniciativa		Evaluación de Proyectos				
													Análisis de Riesgo			
ADMINISTRADOR DE FIDECOMISOS 2	86	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Procesos	Materia Mercantil, Código de Comercio, Ley de Compañías, Ley de Compañías de Comercio			
													Análisis de Riesgo			
												Gestor	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
CONTADOR DE FIDUCIA	91	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Administración de Procesos	Materia Mercantil, Código de Comercio, Ley de Compañías, Ley de Compañías de Comercio			
													Análisis de Riesgo			
												Gestor	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CONTABILIDAD Y PAGADURÍA	89	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	90	Análisis Financiero	Normativa de Régimen Tributario (impuestos, etc.)			Planificación Operativa

												Normas de Información Financiera (NIIFS)				
												Normativa Financiera del Sector Público y Privado				
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE FIDUCIA Y TITULARIZACIÓN	90,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	80	Administración de Riesgos	Normas de Información Financiera (NIIFS)			Coaching
												Análisis Financiero				Liderazgo
TÉCNICO DE FIDECOMISOS	84,4	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Administración de Procesos	Materia Mercantil, Código de Comercio, Ley de Compañías, Ley de Compañías de Comercio			
												Análisis de Riesgo				
												Gestor	Normas de Información Financiera (NIIFS)			
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	95,7	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	97	Competencias Universales	98	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95	Análisis Financiero	Ley de reforma tributaria			
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN	93,5	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	92	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo, Iniciativa y	97	Análisis Financiero	Normativa de Superintendencia de Bancos y			

ÓN DE RECURSOS									Liderazgo			Seguros			
												Normativa de la Superintendencia de Compañías			
												Captación y Colocación de Recursos			
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	90,8	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95	Captación y Colocación de Recursos			
												Ley de reforma tributaria			
												Análisis Bursátil			
ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	90,4	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	98	Competencias Universales	98	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80	Análisis Financiero	Normativa de Régimen Tributario (impuestos, etc.)		Relaciones Interpersonales
															Motivación y actitud al cambio
ANALISTA DE IMPUESTOS	91,7	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Normas de Información Financiera (NIIFS)	Software de Cálculo (Excel)	
													Normativa Financiera del Sector Público y Privado	Contabilidad General y Aplicada	
TÉCNICO DE ARCHIVO DE CONTABILIDAD	91,8	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80		Normativa y regulaciones de archivo y manejo de documentación	Contabilidad General y Aplicada	Relaciones Interpersonales
															Motivación

																y actitud al cambio	
TÉCNICO DE CONTABILIDAD	87,6	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación	Normativa de Régimen Tributario (impuestos, etc.)	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)			
														Contabilidad General y Aplicada			
TÉCNICO DE CUSTODIA	91,6	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	90	Competencias Técnicas del Puesto	75	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95			Software de Cálculo (Excel)			
														Contabilidad General y Aplicada			
TÉCNICO DE PAGADURÍA	81,3	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85		Ley de reforma tributaria	Contabilidad General y Aplicada			
														Software de Cálculo (Excel)			
ANALISTA DE COSTOS Y CONTROL 1	98,8	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	95	Competencias Técnicas del Puesto	70	Competencias Universales	65	Trabajo en Equipo e Iniciativa	50	Formulación y Evaluación de Proyectos	Análisis de Mercados y Financieros	Contabilidad General y Aplicada			
ESPECIALISTA DE TESORERÍA	94,1	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	98	Competencias Universales	97	Trabajo en Equipo e Iniciativa	98	Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros	Análisis de Mercados y Financieros				
														Operador de Bolsa			
														Captación y Colocación de Recursos			

TÉCNICO DE TESORERÍA	91,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	98	Trabajo en Equipo e Iniciativa	96	Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros				
												Análisis Financiero				
ANALISTA DE APOYO AL CLIENTE DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	91,3	Actividades Esenciales	93	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Análisis de Mercados y Financieros			
TECNICO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO	95,2	Actividades Esenciales	98	Conocimientos	70	Competencias Técnicas del Puesto	98	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Análisis de Mercados y Financieros			
JEFE DE ASISTENCIA TECNICA	97	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	98	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	98		Economía Internacional			
ANALISTA DE ASISTENCIA TÉCNICA 1	94,6	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95	Gestión por Resultados (GPR)	Análisis de Mercados y Financieros			
ANALISTA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 2	87,9	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Formulación y Evaluación de Proyectos	Análisis de Mercados y Financieros			
													Análisis de Mercados y Financieros			
													Análisis Bursátil			
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE	85,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo, Iniciativa	90	Formulación y Evaluación de	Análisis de Mercados y Financieros		Planificación Operativa	

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y CLUTERS										y Liderazgo		Proyectos				
													Análisis de Mercados y Financieros			
ANALISTA DE FONDO DE GARANTÍA	95,3	Actividades Esenciales	96	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	94	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	80		Normativa Legal de Negocios Fiduciarios		Comunicación Organizacional	
													Análisis de Crédito			
ADMINISTRADOR DE TI INGENIERÍA DE SOFTWARE 1	87	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	60	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95		Programación CEN			
													Programación Visual Estudios.Net o C#			
													Programación de SQL			
													Programación de Power Builder			
ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS	86,9	Actividades Esenciales	90	Conocimientos	60	Competencias Técnicas del Puesto	90	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85		Visual Studio Net Gestion de Proyectos (PMP)			
INGENIERO DE SERVIDORES Y SISTEMAS OPERATIVOS 1	84,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	93	Competencias Universales	94	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Gestión de Ambientes Virtualizados con WMWARE	Sistemas Operativos de Servidor			
												Administración de Proyectos de TI	Sistemas Operativos UNIX			
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS 1	80	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	95	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e	85	Administración de Proyectos	Fundamentos ITIL			

										Iniciativa		de TI				
													Afinamiento de Base de Datos SYBASE			
													Sistemas Operativos UNIX			
INGENIERO DE SOPORTE A USUARIOS 2	84	Actividades Esenciales	95	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	75		Mantenimiento de Computadoras e Impresoras	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		
													Recuperación de Información			
													Sistemas Operativos (MAC, Windows 7, Windows 8)			
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 1	92,4	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	96	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	97	Gestión por Indicadores	Diseño de Productos			
												Gestión Empresarial	Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros			
												Gestión Ambiental y Forestal				
TECNICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	93,2	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	98	Trabajo en Equipo e Iniciativa	97	Marco Legal de Factoring	Ley Creación Red Seguridad Financiera			
												Administración de Riesgos				

												Administración de Procesos				
ANALISTA DE CUMPLIMIENTO	80,5	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	75	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90	Análisis Financiero	Análisis de Riesgo	Software de Cálculo (Excel)		
													Prevención de Lavado de Activos			
ANALISTA DE MERCADEO 1	95,1	Actividades Esenciales	94	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	93	Competencias Universales	95	Trabajo en Equipo e Iniciativa	90		Análisis de Mercados y Financieros			
ANALISTA DE PROMOCIÓN	86,9	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	92	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	87	Administración	Marketing			
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	90,6	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	92	Competencias Universales	92	Trabajo en Equipo e Iniciativa	95	Administración de Seguros	Auditoría Contable			
												Administración de Riesgos	Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral)			
OFICIAL DE RIESGOS OPERATIVO	81,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	85	Competencias Universales	80	Trabajo en Equipo e Iniciativa	85	Administración de Riesgos	Métodos cuantitativos			
													Métodos y Pronósticos			
ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	87,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	92	Competencias Universales	90	Trabajo en Equipo e Iniciativa	93	Administración de Riesgos	Econometría			
													Análisis de Riesgo			
ASISTENTE DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO	84,3	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competencias Técnicas del Puesto	80	Competencias Universales	85	Trabajo en Equipo e	80	Redacción de documento	Actualización Normativa	Herramientas de Escritorio (Office,		Atención al cliente

										Iniciativa		s, gramática y ortografía	Interna	Correo Electrónico)		
												Técnicas de Archivo y Manejo de Documenta ción				
TÉCNICO DE ARCHIVO GENERAL	79,6	Actividades Esenciales	80	Conocimientos	80	Competenci as Técnicas del Puesto	80	Competenci as Universales	85	Trabajo en Equipo e Iniciativa	70	Técnicas de Archivo y Manejo de Documenta ción	Actualizació n Normativa Interna	Herramientas de Escritorio (Office, Correo Electrónico)		Atención al cliente
												Redacción de documentos, gramática y ortografía				

Fuente: José Narváez

6.2. Cuadro de los Criterios de Evaluación

CUADRO DE CRITERIOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Puntuación Final	Es la puntuación obtenida, como resultado de la sumatoria de todos los ítems evaluados
Factor de Evaluación	Son los ítems que en promedio determinan la puntuación final
Actividades Esenciales	Desempeño del funcionario en la ejecución de actividades asignadas, estableciendo valores reales de cumplimiento de los estándares definidos previamente en sus funciones
Conocimientos	Conocimiento que emplea el funcionario en el desempeño del puesto, como instrucción formal, capacitación, experiencia laboral y destreza en el análisis de la información
Competencias Técnicas del Puesto	Destrezas o habilidades específicas requeridas para el desempeño óptimo del puesto, comportamientos observables y medibles en los funcionarios que deben disponer para el logro de los objetivos operativos, productos y servicios de cada proceso o unidad
Competencias Universales	Comportamientos observables y medibles en los funcionarios que contribuyen a consolidar el entorno organizacional
Trabajo en Equipo, Iniciativa y (Liderazgo)	Crear un buen clima de trabajo y cooperación. Anticiparse a las situaciones con visión a largo plazo. Supervisión y manejo de personal
Cursos Sugeridos	Son las capacitaciones propuestas por los evaluadores para mejorar los factores de evaluación y la puntuación final

Fuente: José Narváez

6.3. Cuadro Resumen del Análisis de la Brechas de Desempeño

CUADRO RESUMEN DE LAS BRECHAS EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
Puestos	Puntuación Final	Brecha	Acciones a tomar	Porcentaje de mejora	Puntuación Mejorada	Tiempo
ANALISTA DE CUSTODIA 2	91,4	8,6	Incrementar el porcentaje en Conocimientos y Competencias técnicas; cursos sugeridos: Materia Bancaria: Ley Organica CFN y Herramientas de Escritorio (Word, Power Point, Correo Electrónico)	5	96,4	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CUSTODIA	92,9	7,1	Mejorar Conocimientos, Competencias universales y Trabajo en equipo e iniciativa; cursos sugeridos: Normativa y regulaciones de archivo manejo de documentación, NIIF's, Software de Cálculo (Excel)	5	97,9	6 meses
ANALISTA DE CARTERA OPERATIVA 1	92,3	7,7	Mejorar Conocimientos, Competencias, técnicas, Competencias universales, Trabajo en equipo e iniciativa; cursos sugeridos: Contabilidad Bancaria, Materia Bancaria: Ley Organica CFN, NIIFs y Relaciones Interpersonales	5	97,3	6 meses
ESPECIALISTA DE CARTERA	90,7	9,3	Mejorar Conocimientos, Competencias, técnicas, Competencias universales, Trabajo en equipo e iniciativa; cursos sugeridos: Contabilidad General y Aplicada, Herramientas de Escritorio (Word, Power Point, Correo Electrónico), Comunicación Organizacional, Prevención de Lavado de Activos y Software de oficina	5	95,7	6 meses
TÉCNICO DE CARTERA	86,5	13,5	Aumentar la eficacia, el aprendizaje y desarrollo, generar mayor compromiso e integración. Cursos sugeridos: Manejo de archivo y documentación, redacción de documentos, Contabilidad Bancaria, Matemáticas Financiera, Normativa de Bancos y Seguros	5	91,5	6 meses
ANALISTA DE CRÉDITOS ESPECIALES 3	93,2	6,8	Incrementar el desarrollo y proactividad; cursos sugeridos: Negociación Efectiva, NIIFs y Recuperación y manejo de cartera	5	98,2	6 meses
ANALISTA DE SUPERVISIÓN	95,3	4,7	Proporcionar mayor entrenamiento, incrementar el dominio; cursos sugeridos: Formulación y evaluación de proyectos,	4	99,3	6 meses

FINANCIERA DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3			Excel y Normativa de ordenación y supervisión de seguros			
ESPECIALISTA DE SUPERVISIÓN DE SEGUROS	92,6	7,4	Mejorar la eficacia, generar mayor dominio, mejorar la actitud y el liderazgo; cursos sugeridos: Coaching, Administración de seguros y Ley general de seguros	5	97,6	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES DE CRÉDITO	95,9	4,1	Proporcionar mayor entrenamiento, para mejorar el desarrollo; cursos sugeridos: Elaboración de manuales y reglamentos internos y Técnicas de Supervisión y Control de Personal	4	99,9	6 meses
OFICIAL OPERATIVO DE COMERCIO EXTERIOR 2	83,3	16,7	Proporcionar mayor entrenamiento; cursos sugeridos: Normas legales factoring, Curso de inglés, Herramientas de escritorio (Office, Correo Electrónico)	5	88,3	6 meses
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	83	17	Proporcionar mayor entrenamiento; cursos sugeridos: Excel, Contabilidad general y aplicada, Análisis financiero y Ley general de seguros	5	88	6 meses
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	91,5	8,5	Incrementar el aprendizaje ; cursos sugeridos: Atención al cliente, Herramientas de escritorio (Office, Correo Electrónico), Redacción de documentos	5	96,5	6 meses
ESPECIALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROCESOS	90,2	9,8	Mejorar el aprendizaje y desarrollo, proporcionar mayor entrenamiento; cursos sugeridos: Administración de procesos, Normas de gestión de calidad, Administración de proyectos, Gestión por indicadores, Visio.	5	95,2	6 meses
JEFE DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	96,3	3,7	Mejorar el desarrollo y liderazgo; cursos sugeridos: Gestión por resultados, Normas de gestión de calidad, Coaching, Trabajo en equipo	3	99,3	3 meses
TÉCNICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	93,4	6,6	Mejorar la eficacia y el aprendizaje; cursos sugeridos: Diseño de procesos, Normas de gestión de calidad, Administración de proyectos, Software de diagramación (Visio)	5	98,4	6 meses
ASISTENTE EJECUTIVO DE DESPACHO	95,8	4,2	Proporcionar mayor entrenamiento, generar mayor desarrollo, compromiso e integración; cursos sugeridos: Actualización gramatical y ortográfica, Office, Técnicas de archivo digital, clima laboral y trabajo en equipo	3	98,8	3 meses
ASISTENTE DE	77,4	22,6	Proveer mayor entrenamiento y mejorar el aprendizaje;	10	87,4	9 meses

INVENTARIOS			cursos sugeridos: Administración de bienes en el sector público, Derecho administrativo, Normativa de contratación pública, Normas de control interno			
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y AVALÚOS	80,4	19,6	Proporcionar mayor entrenamiento y mejorar el aprendizaje; cursos sugeridos: Administración de bienes en el sector público, Administración presupuestaria, Normativa de contratación pública, Office	10	90,4	9 meses
TÉCNICO DE SEGUROS	80,1	19,9	Incrementar el aprendizaje, proporcionar entrenamiento y mejorar la colaboración; cursos sugeridos: Administración de bienes en el sector público, Ley general de seguros, Administración de Seguros, Office	10	90,1	9 meses
ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1	94,6	5,4	Incrementar el aprendizaje, desarrollo y proporcionar mayor entrenamiento; cursos sugeridos: Administración de subsistemas de recursos humanos, LOSEP, Normativa laboral, Gestión del talento humano, Excel	5	99,6	6 meses
ASISTENTE TÉCNICO DE PISO	81,4	18,6	Proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Atención al cliente, Procesador de palabras, hoja electrónica y presentaciones, Manejo de archivo y documentación	5	97,9	6 meses
CUSTODIO DEL ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS	80,8	19,2	Incrementar el aprendizaje y dominio, mejorar los tiempos de respuesta; cursos sugeridos: Análisis y redacción de textos, Office, Técnicas de archivo digital, Técnicas de archivo y manejo de documentación	10	90,8	9 meses
TÉCNICO DE TALENTO HUMANO 1	88,7	11,3	Incrementar el desarrollo y aprendizaje; cursos sugeridos: Administración de subsistemas de recursos humanos, LOSEP, Normativa laboral, Excel	5	93,7	6 meses
ANALISTA DE ADQUISICIONES	91,8	8,2	Mejorar el aprendizaje; cursos sugeridos: Administración de bodegas, Atención al cliente, Software de oficina (Procesador de palabras, hoja electrónica y presentaciones)	5	96,8	6 meses
MEDICO - ESPECIALISTA	91,6	8,4	Mejorar con autoeducación; cursos sugeridos: Atención al cliente, Software de oficina (Procesador de palabras, hoja electrónica y presentaciones), Medicina Ocupacional	5	96,6	6 meses
ODONTÓLOGO - ESPECIALISTA	91,3	8,7	Proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Atención al cliente, Office, Rehabilitación oral y estética, Especialidades odontológicas	5	96,3	6 meses
TÉCNICO DE	85,9	14,1	Incrementar el desarrollo y aprendizaje y proveer	5	90,9	6 meses

ADQUISICIONES Y SERVICIOS			entrenamiento; cursos sugeridos: Normativa de contratación pública, Administración presupuestaria, Técnicas de archivo, Office			
TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES	90,6	9,4	Mejorar el aprendizaje y proporcionar entrenamiento ; cursos sugeridos: Office, Atención al cliente, Administración de bodegas, Inventarios	5	95,6	6 meses
ESPECIALISTA DE ASESORIA JURIDICA	84,8	15,2	Mejorar con autoeducación, mejorar en cuanto eficiencia y desarrollo ; cursos sugeridos: Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública, Administración de seguros, Materia Tributaria	5	89,8	6 meses
ANALISTA LEGAL 1	90,7	9,3	Mejorar en el aprendizaje, desarrollo y proactividad; cursos sugeridos: Marco legal de factoring, Lavado de activos, Ley de reforma tributaria, Código orgánico de planificación y finanzas públicas	5	95,7	6 meses
ESPECIALISTA LEGAL	90,3	9,7	Mejorar en cuanto a aprendizaje y práctica, cursos sugeridos: Contabilidad Bancaria, Comunicación Organizacional, Prevención de Lavado de Activos y Software de oficina	5	95,3	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE LEGAL	91,4	8,6	Mejorar el aprendizaje, desarrollo y proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Derecho constitucional, Ley de compañías, Materia Civil, Materia Judicial, Materia Pública	5	96,4	6 meses
ABOGADO DE PATROCINIO 1	92,7	7,3	Mejorar el desarrollo y aprendizaje; cursos sugeridos: Derecho constitucional, Ley de compañías, Materia Civil, Materia Judicial	5	97,7	6 meses
AUDITOR INTERNO	93,6	6,4	Mejorar el aprendizaje, desarrollo y dominio, incrementar el compromiso e integración; cursos sugeridos: Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros, Lavado de activos, Gestión por indicadores, Gestión de calidad	5	98,6	6 meses
AUDITOR JUNIOR	87,2	12,8	Incrementar el aprendizaje y eficacia, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros, Lavado de activos	5	92,2	6 meses
AUDITOR SENIOR 2	79,8	20,2	Incrementar el aprendizaje, desarrollo y dominio; cursos sugeridos: Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros, Lavado de activos, Gestión por indicadores, Gestión de calidad	10	89,8	9 meses
ABOGADO DE	92	8	Aumentar el compromiso e integración, proporcionar	5	97	6 meses

COACTIVA 1			entrenamiento; cursos sugeridos: Derecho constitucional, Herramientas de escritorio (Office, Correo Electrónico), Derecho administrativo			
ABOGADO DE COACTIVA 2	72	28	Mejorar la eficacia, dominio, integración y compromiso; cursos sugeridos: Derecho constitucional, Derecho administrativo	10	82	9 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE COACTIVA	87,4	12,6	Aumentar el aprendizaje y desarrollo, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros, Derecho constitucional, Derecho consitucional, Planificación operativa, Negociación efectiva	5	92,4	6 meses
TÉCNICO DE COACTIVA	91,1	8,9	Aumentar el aprendizaje y compromiso, autoeducación y proveer entramiento; cursos sugeridos: Materia Civil: Código Civil, y Codigo de Procedimiento Civil	5	96,1	6 meses
JEFE REGIONAL DE CREDITO DE GRAN EMPRESA	95,1	4,9	Incrementar el aprendizaje y liderazgo; cursos sugeridos: Prevención de lavado de activos, Negociación efectiva, gestión del riesgo, Trabajo en equipo, Gestión gerencial	4	99,1	3 meses
ANALISTA FINANCIERO DE COMERCIO EXTERIOR 1	77,7	22,3	Proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Inglés, Marco de legal factoring, Manejo de office	10	87,7	9 meses
ESPECIALISTA DE INGENIERA TÉCNICA DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	94,9	5,1	Mejorar el aprendizaje, práctica y eficacia, incrementar el compromiso e integración; cursos sugeridos: Formulación y evaluación de proyectos, Planificación estratégica, Administración y gestión de proyectos	5	99,9	6 meses
OFICIAL DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 3	95,3	4,7	Mejorar en cuanto a tiempo, aprendizaje, desarrollo, compromiso e integración; cursos sugeridos: Análisis de riesgo, Negociación efectiva, Formulación y evaluación de proyectos, NIIFs	4	99,3	3 meses
OFICIAL DE INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	81,2	18,8	Incrementar la práctica, desarrollo e integración; cursos sugeridos: Análisis financiero, NIIFs, Análisis de crédito, Gestión de indicadores, Formulación y evaluación de proyectos	10	91,2	9 meses
OFICIAL DE	92,6	7,4	Aumentar la eficacia, el aprendizaje y desarrollo, generar	5	97,6	6 meses

PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 1			mayor compromiso e integración. Cursos sugeridos: NIIFs, Formulación y evaluación de proyectos, Análisis sectorial, Liderazgo, Reportes financieros			
TÉCNICO DE OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO	90,3	9,7	Aumentar la eficacia, el aprendizaje y desarrollo, generar mayor compromiso e integración. Cursos sugeridos: : NIIFs, Formulación y evaluación de proyectos, Análisis sectorial, Liderazgo, Reportes financieros	5	95,3	6 meses
CONTROLLER DE SUPERVISIÓN	82,2	17,8	Mejorar la integración y proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Análisis sectorial, Formulación y evaluación de proyectos, Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros	10	92,2	9 meses
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE SEGUNDO PISO	92,2	7,8	Incrementar la integración y proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Análisis sectorial, Formulación y evaluación de proyectos, Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros	5	97,2	6 meses
ESPECIALISTA DE FIDECOMISOS	88	12	Mejorar el liderazgo y el compromiso, mayor autoeducación; cursos sugeridos: Interpretación de indicadores y estados financieros, NIIFs, Materia Mercantil, Análisis de Riesgo	5	93	6 meses
JEFE DE SUPERVISIÓN DE SEGUNDO PISO	95	5	Mejorar el liderazgo y proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Análisis sectorial, Análisis de crédito	5	100	6 meses
TÉCNICO DE SUPERVISIÓN	91,6	8,4	Aumentar en aprendizaje, colaboración y compromiso; cursos sugeridos: Contabilidad general y aplicada, Excel	5	96,6	6 meses
ANALISTA DE BALCÓN DE SERVICIOS DE CRÉDITO DE TRANSPORTE	85,1	14,9	Incrementar el aprendizaje, desarrollo, práctica, compromiso y liderazgo; cursos sugeridos: Desarrollo base de datos, registros e indicadores, Administración y gestión de procesos, Análisis de estados financieros, Office	5	90,1	6 meses
ESPECIALISTA DE CRÉDITO DE TRANSPORTE Y PROGRAMAS ESPECIALES	90	10	Mejorar el aprendizaje, práctica, compromiso e integración; cursos sugeridos: Evaluación de proyectos, Elaboración de informes estadísticos, Análisis de riesgo, Coaching, Ley organica de Transporte terrestre y transito	5	95	6 meses
OFICIAL DE ANÁLISIS DE	86,1	13,9	Aumentar en aprendizaje, desarrollo, proactividad, y liderazgo; cursos sugeridos: Análisis de riesgo, Excel,	5	91,1	6 meses

CRÉDITO DE TRANSPORTE 1			Prevención de lavado de activos, Índices e indicadores económicos, Negociación efectiva			
JEFE NACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	98,1	1,9	Mejorar en cuanto a práctica y proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Normas de gestión de calidad, Actualización normativa de transparencia	1	99,1	3 meses
TECNICO DE ATENCION AL CLIENTE	96,5	3,5	Incrementar el aprendizaje; cursos sugeridos: Ley orgánica de defensa al consumidor, Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros	3	99,5	3 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	97,2	2,8	Aumentar el aprendizaje, proactividad y dominio; cursos sugeridos: Estadística aplicada, Ley Creación Red Seguridad Financiera, Ley Regulación del costo Máximo Efectivo del Crédito, Prevención de lavado de activos	2	99,2	3 meses
ESPECIALISTA DE PLANEACION Y ESTUDIOS	91,8	8,2	Mejorar el aprendizaje y dominio y proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Balance scorecard, Análisis sectorial, Estadística aplicada, Gestión de proyectos	5	96,8	6 meses
TÉCNICO DE PLANEACIÓN Y ESTUDIOS	80,6	19,4	Incrementar el aprendizaje, desarrollo e integración; cursos sugeridos: Técnicas de archivo y manejo de documentación, Office, Estadística aplicada, Normativa financiera del sector público y privado	10	90,6	9 meses
ANALISTA DE SUCURSALES Y OFICINAS 2	92,2	7,8	Mejorar el aprendizaje; cursos sugeridos: Análisis de crédito, Formulación y evaluación de proyectos, Análisis de riesgo	5	97,2	6 meses
ADMINISTRADOR DE FIDECOMISOS 2	86	14	Aumentar el dominio e integración y proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Gestor, NIIFs, Materia mercantil, Análisis de riesgo, Administración y gestión de procesos	5	91	6 meses
CONTADOR DE FIDUCIA	91	9	Mejorar el liderazgo; cursos sugeridos: Gestor, NIIFs, Materia mercantil, Análisis de riesgo, Administración y gestión de procesos	5	96	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE CONTABILIDAD Y PAGADURÍA	89	11	Mejorar el aprendizaje, desarrollo, integración y liderazgo, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Análisis financiero, Normativa financiera del sector público y privado, NIIFs, Normativa Tributaria, Planif. operativa	5	94	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE	90,3	9,7	Mejora la actitud y liderazgo; cursos sugeridos: NIIFs, Análisis financiero, Coaching, Gestión del riesgo, Liderazgo	5	95,3	6 meses

FIDUCIA Y TITULARIZACIÓN						
TÉCNICO DE FIDECOMISOS	84,4	15,6	Incrementar el aprendizaje, integración y desarrollo; cursos sugeridos: Gestor, NIIFs, Materia mercantil, Análisis de riesgo, Administración y gestión de procesos	10	94,4	9 meses
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	95,7	4,3	Aumentar el dominio y proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Ley de reforma tributaria, Financiera, Ley reformas Finanzas Públicas, Análisis financiero, Interpretación de indicadores y estados financieros	4	99,7	3 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	93,5	6,5	Incrementar el aprendizaje y desarrollo, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Normativa de la Superintd. de bancos y seguros, Análisis financiero, Normativa de la Superint.d de compañías, Colocación de recursos	5	98,5	6 meses
TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	90,8	9,2	Mejorar el aprendizaje y desarrollo; cursos sugeridos: Ley de reforma tributaria, Análisis bursátil, Captación y colocación de recursos, Materia económica tributaria	5	95,8	6 meses
ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	95,4	4,6	Aumentar el aprendizaje y proactividad, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Análisis financiero, Normativa de régimen tributario (impuestos, etc.), Motivación y actitud al cambio, Relaciones interpersonales	4	99,4	3 meses
ANALISTA DE IMPUESTOS	91,7	8,3	Aumentar el aprendizaje y desarrollo, proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Excel, Normativa financiera del sector público y privado, Contabilidad Bancaria, NIIFs	5	96,7	6 meses
TÉCNICO DE ARCHIVO DE CONTABILIDAD	91,8	8,2	Mejorar la proactividad, proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Contabilidad de costos, Normativa de regulaciones de archivo y manejo de documentación, Motivación y actitud al cambio, Relaciones interpersonales	5	96,8	6 meses
TÉCNICO DE CONTABILIDAD	87,6	12,4	Incrementar el aprendizaje, desarrollo y proactividad, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Técnicas de archivo y manejo de documentación, Office, Contabilidad general y aplicada, Régimen Tributario	5	92,6	6 meses
TÉCNICO DE CUSTODIA	91,6	8,4	Incrementar el aprendizaje, compromiso y colaboración; cursos sugeridos: Contabilidad general y aplicada, Software de cálculo (Excel)	5	96,6	6 meses
TÉCNICO DE	81,3	18,7	Mejorar los tiempos de respuesta y la actitud; cursos	10	91,3	9 meses

PAGADURÍA			sugeridos: Contabilidad general y aplicada, Software de cálculo (Excel), Ley de reforma tributaria, Ley de reformas Finanzas Públicas			
ANALISTA DE COSTOS Y CONTROL 1	98,8	1,2	Aumentar el dominio, proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Formulación y evaluación de proyectos, Contabilidad financiera, Análisis de mercados	1	99,8	3 meses
ESPECIALISTA DE TESORERÍA	98,1	1,9	Incrementar el aprendizaje y desarrollo, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Captación y colocación de recursos, Interpretación de indicadores y estados financieros, Operador de bolsa, Mercado de valores y financieros	1	99,1	3 meses
TÉCNICO DE TESORERÍA	91,3	8,7	Aumentar el aprendizaje; cursos sugeridos: Análisis financiero, Reportes financieros, Interpretación de indicadores y estados financieros	5	96,3	6 meses
ANALISTA DE APOYO AL CLIENTE DE CRÉDITO DE PRIMER PISO 2	93,3	6,7	Incrementar el aprendizaje; curso sugerido: Estrategias de mercado	5	98,3	6 meses
TECNICO DE APOYO AL CLIENTE DE CREDITO DE PRIMER PISO	95,2	4,8	Mejorar en cuanto a eficiencia y eficacia; curso sugerido: Estrategias de mercado	4	99,2	3 meses
JEFE DE ASISTENCIA TÉCNICA	97	3	Mejorar la proactividad; curso sugerido: Economía internacional	3	100	3 meses
ANALISTA DE ASISTENCIA TÉCNICA 1	94,6	5,4	Incrementar el aprendizaje y eficiencia; cursos sugeridos: Valoración de empresas, Gestión por resultados (GPR)	5	99,6	6 meses
ANALISTA DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 2	90,9	9,1	Aumentar el aprendizaje y desarrollo, proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Valoración de empresas, Evaluación de proyectos, Normativa del mercado de valores, Análisis bursátil	5	95,9	6 meses
JEFE SUPERVISOR DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA Y CLUTERS	85,2	14,8	Aumentar el aprendizaje y desarrollo, proporcionar entrenamiento; cursos sugeridos: Valoración de empresas, Normativa del mercado de valores, Planificación operativa, Evaluación de proyectos	5	90,2	6 meses

ANALISTA DE FONDO DE GARANTÍA	95,3	4,7	Mejorar el aprendizaje y la proactividad; cursos sugeridos: Normativa legal de negocios fiduciarios y mercado de valores, Análisis de crédito, Comunicación organizacional	4	99,3	3 meses
ADMINISTRADOR DE TI INGENIERÍA DE SOFTWARE 1	87	13	Incrementar el aprendizaje, eficacia y desarrollo, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Metodología de desarrollo unificado, Programación de power builder, Programación de SQL o SW, Programación visual y CEN	5	92	6 meses
ESPECIALISTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS INFORMÁTICOS	86,9	13,1	Aumentar el aprendizaje; cursos sugeridos: Visual Studio Net Gestion de Proyectos (PMP)	5	91,9	6 meses
INGENIERO DE SERVIDORES Y SISTEMAS OPERATIVOS 1	84,2	15,8	Mejorar el desarrollo y proactividad, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Administración de proyectos de TI, Gestión de ambientes virtualizados con WMWARE, Sistemas operativos de servidor y UNIX	10	94,2	9 meses
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS 1	80	20	Incrementar el desarrollo y práctica, proveer entrenamiento; cursos sugeridos: Fundamentos ITIL, Gestión de proyectos de TI, Afinamiento de base de datos SYBASE, Replicación de base de datos SYBASE, Sist. Oper. UNIX	10	90	9 meses
INGENIERO DE SOPORTE A USUARIOS 2	84	16	Mejorar los tiempos de respuesta, aprendizaje y desarrollo; cursos sugeridos: Sistemas operativos, Herramientas de ofimática, Mantenimiento de computadoras e Impresoras, Fundamentos ITIL, Recuperación de inform.	10	94	9 meses
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 1	95,4	4,6	Aumentar el aprendizaje, desarrollo y compromiso; cursos sugeridos: Diseño de productos, Gestión por indicadores, Normativa de la Superintendencia de bancos y seguros, Gestión empresarial, Gestión ambiental y forestal	4	99,4	3 meses
TECNICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	97,2	2,8	Incrementar el aprendizaje, proactividad y dominio; cursos sugeridos: Administración y gestión de proyectos, Administración de riesgos, Estadística Aplicada, Ley de seguridad financiera, Factoring	2	99,2	3 meses
ANALISTA DE CUMPLIMIENTO	80,5	19,5	Mejorar el aprendizaje y eficiencia; cursos sugeridos: Análisis de riesgo, Análisis financiero, Software de Cálculo (Excel), Normas internacionales de prevencion de lavado de activos y financiamiento de delitos	10	90,5	9 meses

ANALISTA DE MERCADEO 1	95,1	4,9	Aumentar la eficiencia, aprendizaje, desarrollo, proactividad y liderazgo; cursos sugeridos: Análisis de mercado	4	99,1	3 meses
ANALISTA DE PROMOCIÓN	86,9	13,1	Mejorar la actitud, práctica y liderazgo; cursos sugeridos: Administración, Marketing	5	91,9	6 meses
ESPECIALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	90,6	9,4	Incrementar el aprendizaje y eficiencia; cursos sugeridos: Auditoría contable, Balance Scorecard (Cuadro de mando integral), Administración de seguros, Gestión del riesgo	5	95,6	6 meses
OFICIAL DE RIESGOS OPERATIVO	81,3	18,7	Aumentar el aprendizaje, eficiencia y desarrollo; cursos sugeridos: Gestión del riesgo crediticio, Métodos y pronósticos, Métodos cuantitativos	10	91,3	9 meses
ANALISTA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA	87,3	12,7	Mejorar el aprendizaje y eficiencia; cursos sugeridos: Econometría, Gestión del riesgo crediticio, Modelación, Simulación y Optimización de Gestión de Riesgo Financiero (Crediticio, de Mercado, Liquidez, etc.)	5	92,3	6 meses
ASISTENTE DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO	81,3	18,7	Mejorar los tiempos de respuesta, aprendizaje y desarrollo, proactividad e integración; cursos sugeridos: Aten. al cliente, Redacción de documentos, Actualización Normativa Interna de toda institución, Actualización Office	10	91,3	9 meses
TÉCNICO DE ARCHIVO GENERAL	89,6	10,4	Mejorar el aprendizaje, práctica, proactividad y liderazgo; cursos sugeridos: Aten. al cliente, Técnicas de archivo y documentación, Redacción de documentos, Actualización Office	5	94,6	6 meses

Fuente: José Narváez