



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ELEANA GABRIELA PINO RIERA, C.C. 1721867446**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA BANCO CAPITAL S.A. A PARTIR DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2014”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, Noviembre, 2013


ELEANA GABRIELA PINO RIERA,

C.C. 1721867446

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA BANCO CAPITAL

S.A. A PARTIR DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2014.”

NOMBRE ESTUDIANTE: ELEANA GABRIELA PINO RIERA

DIRECTOR: MAGISTER LUIS AGUILAR CUEVA

QUITO- 2013

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi hija Sara, quien desde el día de su nacimiento ha sido el motor de mi vida, quien ha generado las fuerzas para cumplir todas las metas que me he planteado, una de las más importantes ser una profesional con valores y principios acordes a los valores que me ha inculcado mi familia y la PUCE.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y mi hermano, por su amor y apoyo incondicional que me han demostrado en toda mi vida, con su confianza y comprensión me han motivado a cumplir todas las metas que me he planteado.

Agradezco a mi Director de Disertación, Luis, quien con su paciencia y guía me ha mostrado el camino a seguir para cumplir este reto importante en mi carrera universitaria.

También agradezco a todos mis amigos y compañeros de Banco Capital quien con su colaboración y apertura hicieron posible la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	1
1.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1.1. Nombre	1
1.1.2. Actividad.....	1
1.1.3 Ubicación.....	1
1.1.4. Características	2
1.1.5. Historia	4
1.2.PLAN ESTRATÉGICO	7
1.2.1 Misión.....	7
1.2.2. Visión.....	7
1.2.3. Valores Institucionales.....	7
1.2.4. Objetivos Estratégicos	8
1.3. ANTECEDENTES.....	9
1.4. JUSTIFICACIÓN	10
1.5. OBJETIVOS	12
1.5.1.Objetivo General.....	12
1.5.2.Objetivos Específicos	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	14
2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	16
2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	17
2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	18
2.5 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	19
2.5.1 Andragogía	19
2.6 PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DEL APRENDIZAJE	20
2.7 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.7.1 Antecedentes:.....	22
2.7.2 Fundamentos de la Capacitación:	23
2.7.3Fases de la detección de las necesidades de capacitación:	24
2.7.4 Niveles de Evaluación:	27
2.8 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:	29
2.9 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	30

2.10 DISEÑO DE MALLAS CURRICULARES	31
2.11 PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:	33
2.12 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:	34
2.13 SEGUIMIENTO	35
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:.....	38
3.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y REFERENCIAL.....	39
3.3 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL A PARTIR DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BANCO CAPITAL.....	40
3.3.1 Socialización del plan estratégico de Banco Capital.....	40
3.3.2 Levantamiento de Objetivos Estratégicos Departamentales.....	42
3.4 CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES.....	47
3.5 FOCUS GROUPS	49
3.5.1 Focus Group Departamento de Cobranzas	50
3.5.2 Focus Group de Auditoria.....	50
3.5.3 Focus Group de Cumplimiento.....	52
3.5.4 Focus Group de Marketing	52
3.5.5 Focus Group de Riesgos	54
3.5.6 Focus Group Talento Humano.....	56
3.5.7 Focus Group de Negocios y Automotriz	58
3.5.8 Focus Group de Operaciones.....	60
3.5.9 Focus Group de Tecnología.....	62
3.5.10 Focus Group de Control Financiero.....	64
3.6 DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	67
3.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	68
CAPITULO CUARTO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO	74
4.1 INTRODUCCIÓN	74
4.2 PROGRAMA CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA	74
4.2.1 Capacitación Estratégica: Cobranzas.....	74
4.2.2 Capacitación Estratégica: Auditoria	84
4.2.3 Capacitación Estratégica: Cumplimiento.....	88
4.2.4 Capacitación Estratégica: Marketing	90
4.2.5 Capacitación Estratégica: Riesgos	94
4.2.6 Capacitación Estratégica: Talento Humano.....	96

4.2.7 Capacitación Estratégica: Negocios.....	100
4.2.8 Capacitación Estratégica Operaciones.....	102
4.2.9 Capacitación Estratégica: Tecnología.....	106
4.2.10 Capacitación Estratégica: Control Financiero	110
4.3 MANUAL DE CAPACITACIÓN.....	115
4.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ESTRÁTEGICA.....	116
CAPITULO QUINTO: MARCO CONCLUSIVO.....	120
5.1 CONCLUSIONES	120
5.2 RECOMENDACIONES	121
6. BIBLIOGRAFÍA.....	115

ANEXOS

ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE SOCIALIZACIÓN.....	125
ANEXO 2: ENTREVISTA DE LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES	130
ANEXO 3: LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	132
ANEXO 4: CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES	140
ANEXO 5: MANUAL DE CAPACITACIÓN.....	178

INDICE DE FIGURAS

ORGANIGRAMA BANCO CAPITAL.....	07
ORGANIGRAMA DE MUESTRA.....	39

INDICE DE TABLAS

TABLA NO.01 PRODUCTOS OFERTADOS POR BANCO CAPITAL.....	03
TABLA NO.02 LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES.....	41
TABLA NO.03 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES	46
TABLA NO.04 CONSOLIDACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
TABLA NO.05 FOCUS GROUP DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.....	509
TABLA NO.06 FOCUS GROUP DE AUDITORIA.....	50
TABLA NO.07 FOCUS GROUP DE CUMPLIMIENTO.....	51
TABLA NO.08 FOCUS GROUP DE MARKETING.....	52
TABLA NO.09 FOCUS GROUP DE RIESGOS.....	53
TABLA NO.10 FOCUS GROUP TALENTO HUMANO.....	55
TABLA NO.11 FOCUS GROUP DE NEGOCIOS Y AUTOMOTRIZ.....	57
TABLA NO.12 FOCUS GROUP DE OPERACIONES.....	60
TABLA NO.13 FOCUS GROUP DE TECNOLOGÍA.....	61
TABLA NO.14 FOCUS GROUP DE CONTROL FINANCIERO.....	63
TABLA NO.15 CRONOGRAMA DE LEVANTAMIENTO DE FOCUS GROUP.....	65
TABLA NO.15 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN, NIVELES Y OBJETIVOS DE EVALUACIÓN.....	67

RESUMEN

Para el desarrollo del programa de capacitación estratégica se tomó como base los objetivos estratégicos que son parte fundamental de la Planificación Estratégica 2012-2014 de Banco Capital, ya que estos determinan el rumbo que la Institución llevará a cabo en este período de tiempo.

Este proyecto inicia con la Detección de las Necesidades de Capacitación Estratégica, el proceso inicio con la definición de los objetivos estratégicos departamentales que fueron identificados por los Gerente Departamentales así mismo ellos determinaron cuáles de ellos son lo que necesitaban actividades de formación y capacitación.

Los equipos departamentales del Banco tuvieron un papel muy importante dentro de este trabajo ya que ellos definieron los procedimientos y competencias de cada objetivo departamental que necesita actividades de formación y capacitación, como resultado se obtuvo las iniciativas de capacitación.

Como producto de este proyecto se ha desarrollado las siguientes herramientas: detección de las necesidades de capacitación estratégica, programa de capacitación estratégica (21 acciones de formación), planificación de la capacitación estratégica y el manual de capacitación estratégica

Finalmente, se reitera que la capacitación estratégica es una de las herramientas que impulsa la planificación estratégica y la rentabilidad de las Instituciones.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es el eje fundamental para que las Instituciones se consideren exitosas, ya que tienen una visión clara de los objetivos y metas estratégicas, es decir tienen planificado el camino a seguir.

Uno de los subsistemas de Talento Humano que impulsa el cumplimiento de los objetivos de las Instituciones es la capacitación, sin embargo este proyecto no la ilustra como un proceso tradicional sino como un proceso estratégico que apalanca el cumplimiento de las metas planteadas por la Organización.

A partir de la Planificación Estratégica de Banco Capital 2012- 2014, se desarrolló el plan de capacitación tomando como base sus objetivos estratégicos. Los Gerentes Departamentales elaboraron sus objetivos y metas estratégicas siempre tomando en cuenta la planificación del Banco, así mismo identificaron cuales de estos objetivos son lo que necesitan acciones de capacitación y formación para cumplirlos.

Dentro de este proyecto los equipos de trabajo fueron protagonistas muy importantes para la detección de las necesidades de capacitación ya que ellos son los que conocen los procesos para el cumplimiento de sus objetivos departamentales, así mismo tienen noción de las competencias e iniciativas de capacitación que se deben desarrollar dentro de sus departamentos.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

TEMA: “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA BANCO CAPITAL S.A. A PARTIR DEL PLAN ESTRATÉGICO 2012- 2014”.

1.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Nombre

BANCO CAPITAL S.A.

1.1.2. Actividad

(Intranet Banco Capital, 2013) Banco Capital es una Institución que provee una gama de servicios bancarios de calidad orientados a satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, basados en un proceso de constante innovación, con un servicio personalizado, eficiente y transparente.

1.1.3. Ubicación

(Intranet Banco Capital, 2013) Banco Capital se encuentra ubicado en Quito (5 agencias), Guayaquil (1 sucursal), Cuenca (1 sucursal), Ibarra (1 sucursal), Ambato (1 sucursal), Otavalo (1 agencia) con un total de 10 de oficinas a nivel nacional.

1.1.4. Características

(Intranet Banco Capital, 2013) El BANCO CAPITAL se constituyó inicialmente en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, como Corporación de Intermediación Financiera CORFINSA, en el año de 1991, posteriormente en el año de 2007 se convierte en Banco Capital S.A., actualmente tiene 10 oficinas a nivel nacional y oferta los siguientes productos:

<u>Tabla No.1 Productos Ofertados por Banco Capital</u>	
<u>Producto</u>	<u>Descripción</u>
Cuentas de Ahorros	Brinda el mayor rendimiento en ahorros y una gama de servicios financieros, con la mayor agilidad y comodidad para realizar múltiples operaciones bancarias.
Cuentas Corrientes	Permiten manejar y administrar con agilidad y seguridad los movimientos bancarios de una manera simple y clara. Con la chequera nacional se puede realizar las compras y pagos con la facilidad que la cuenta corriente Banco Capital puede dar y permitir acceder al portafolio de productos y servicios que se brindan.
Inversiones	Depósitos a plazo fijo, donde el cliente puede ganar una atractiva rentabilidad sobre el monto que desee invertir en el plazo que requiera ofreciéndole flexibilidad para el manejo de sus excedentes de liquidez. Los plazos varían desde los 30 días y con una tasa de interés que va subiendo en función del monto y el plazo.
Financiamiento Automotriz	Banco Capital financia la compra del vehículo que mejor se adapte a las necesidades de los clientes, por lo cual se puede consultar a los concesionarios de confianza. Este crédito es hasta 5 años plazo y se paga en cuotas mensuales. Banco Capital es especialista en financiamiento automotriz, brindando a los clientes excelentes condiciones.
Créditos Comerciales y de Consumo	Los créditos se ajustan a las necesidades financieras del cliente, apoyándolo oportunamente para atender sus requerimientos personales como estudios, bienes de consumo (muebles, electrodomésticos) viajes, entre otros. Así también se otorgan créditos para cubrir necesidades de tipo empresarial como capital de trabajo, adquisición de bienes para la empresa, etc., todos con el análisis crediticio pertinente para asesorar al cliente adecuadamente.

Compra de Cartera (Factoring)	Se ofrece este instrumento de financiamiento a corto plazo, destinado a personas, comerciantes, pequeñas y medianas empresas y corporaciones; mediante el cual se reducen las cuentas por cobrar de las empresas, cediendo facturas, letras o pagarés, al Banco para una futura cobranza, recibiendo a cambio y por adelantado dinero en efectivo. El propósito del factoring es que los clientes transformen sus cuentas por cobrar en recursos líquidos y mantengan un adecuado manejo del capital de trabajo.
Arrendamiento Mercantil (Leasing)	Este instrumento optimiza el manejo del dinero destinado a la adquisición de vehículos, activos fijos o bienes y otorga al cliente los siguientes beneficios: - Derecho a Crédito Tributario en el pago del I.V.A. - Conveniente para personas y empresas. - Arrendamiento con opción a compra. - Tasas de interés convenientes. - Cuotas deducibles al pago del impuesto a la renta
Líneas de Crédito con la Corporación Financiera Nacional	A través de Banco Capital se puede acceder a las líneas de crédito que ofrece la Corporación Financiera Nacional a tasas muy convenientes.
Red Servipagos	Los clientes de Banco Capital pueden realizar sus transacciones con mayor agilidad, comodidad y los 365 días del año en la red de oficinas de Servipagos a nivel nacional.
Red de Cajeros Automático	Los clientes pueden hacer sus transacciones a través de cajeros automáticos ubicados en diferentes sitios y gracias a una alianza estratégica con Banco del Pacífico, podrán también utilizar los cajeros automáticos de la red Bancomático sin costo, Nexo y Cirrus, en el ámbito nacional e internacional, las 24 horas del día, los 365 días del año.
Tarjeta de Debito	Con la tarjeta de débito de Banco Capital, el cliente puede acceder de forma rápida y segura a su efectivo a través de cajeros automáticos permitiéndole además realizar consultas del saldo de la cuenta.
Pago de Nómina	Como un servicio adicional a los clientes empresariales y corporativos, está el de facilitar la cancelación periódica del pago de nómina a los funcionarios, empleados y trabajadores de las empresas, con procesos eficientes y seguros.

Tabla No.1: Pino, Gabriela; 2013; Productos Ofertados por Banco Capital

1.1.5. Historia

(Intranet Banco Capital, 2013), El BANCO CAPITAL se constituyó inicialmente en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, como Corporación de Intermediación Financiera CORFINSA, mediante escritura pública otorgada por el Notario Primero del Cantón Ibarra el 31 de julio de 1991, la misma que fue inscrita en el Registro Mercantil del mencionado cantón, el 15 de marzo de 1993. La constitución fue aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante Resolución No. SB-93-0254 de fecha 10 de marzo de 1993.

El domicilio principal de CORFINSA se lo fijó en la ciudad de Ibarra, con oficinas en las ciudades de Quito y Otavalo.

Posteriormente, mediante Escritura Pública otorgada el 18 de mayo de 1995 ante el Notario Primero del Cantón Ibarra e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 2 de agosto de 1995, se realizó el cambio de denominación social a CORPORACIÓN FINANCIERA S.A. CORFINSA Sociedad Financiera, para lo cual, la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante Resolución No. SB-95-2125 del 11 de julio de 1995 emitió la aprobación correspondiente.

En el transcurso del año 2007, la Superintendencia de Bancos y Seguros, autorizó, primero, mediante Resolución No. SBS – 2007 – 148 de 14 de febrero del 2007, la conversión de Corporación Financiera CORFINSA S.A. Sociedad Financiera, en BANCO

CORFINSA S.A. y segundo, mediante Resolución No. SBS – INIF – 2007 - 450 de 7 de junio del 2007, el cambio de denominación del BANCO CORFINSA S.A. en BANCO CAPITAL S.A.

El domicilio principal del BANCO CAPITAL se estableció en la ciudad de Quito. El objeto social del Banco Capital se halla consagrado en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en cuyo Artículo 2 se establece, de modo general, que los bancos privados son intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan captando recursos del público a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar dichos recursos en operaciones de crédito e inversión.

El Artículo 51 de la misma Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, establece, de manera taxativa, las operaciones que pueden efectuar los bancos, siendo éstas, principalmente, la de recibir depósitos a la vista exigibles mediante la presentación de cheques o de libretas de ahorro, recibir depósitos a plazo, asumir obligaciones de terceros, emitir obligaciones, recibir créditos de instituciones financieras del país y del exterior, otorgar préstamos, negociar documentos que representen obligaciones de pago, negociar títulos valores, constituir depósitos en instituciones financieras del país o del exterior, actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, efectuar operaciones de arrendamiento mercantil.

1.2.6 Estructura de Banco Capital

Banco Capital tiene actualmente la siguiente estructura:

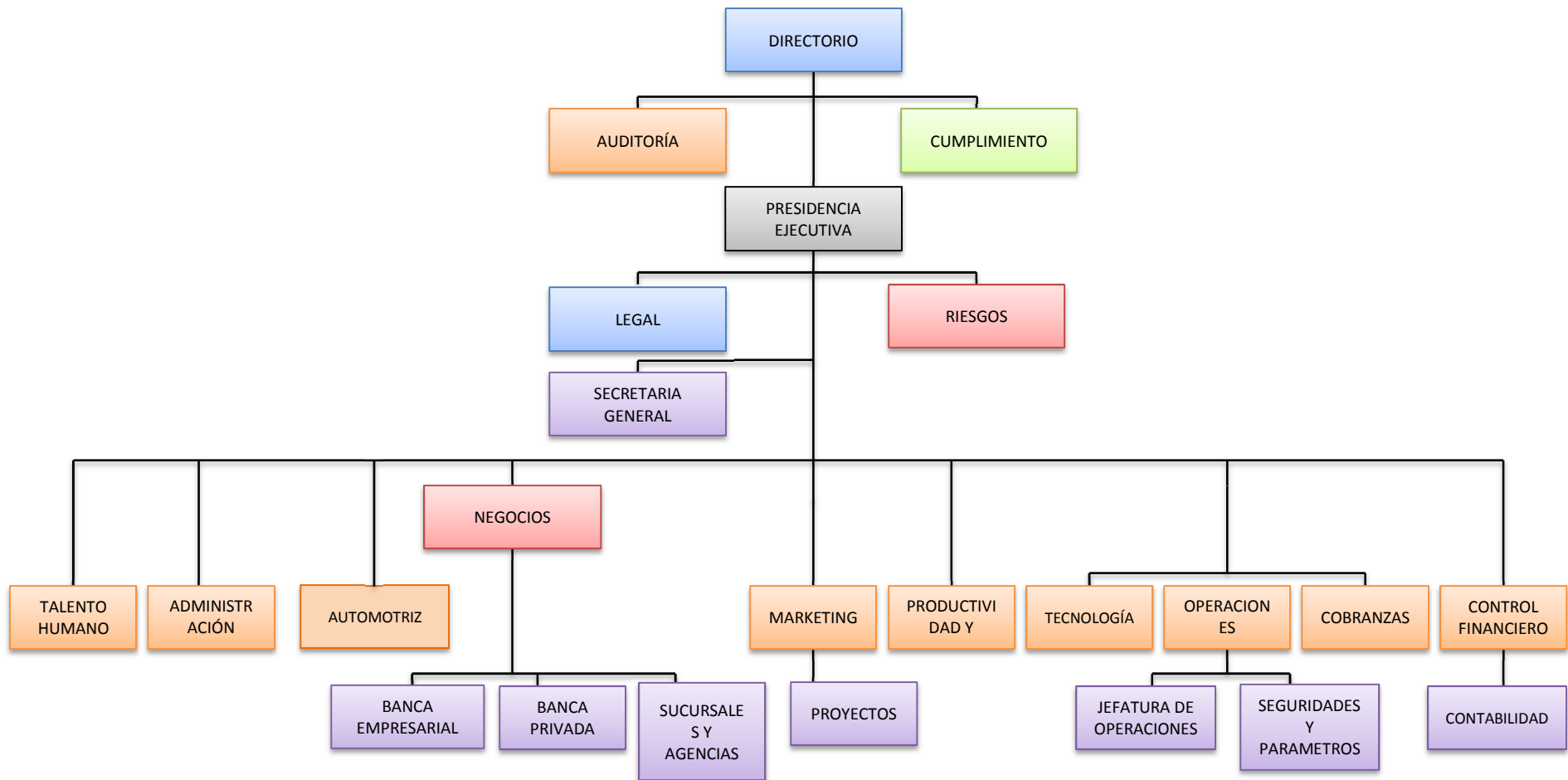


Figura No. 1: Banco Capital, 2013, Organigrama Institucional.

1.2. PLAN ESTRATÉGICO

1.2.1. Misión

Tomado del (Plan Estratégico , 2012-2014), en Banco Capital trabajamos para proveer a nuestros clientes productos y servicios financieros de calidad, mediante un proceso de constante innovación, un servicio personalizado y una gestión orientada hacia la productividad, generando valor para los clientes, colaboradores y accionistas.

Como menciona la misión de Banco Capital para la Institución es muy importante brindar productos y servicios innovadores enfocados en la calidad y la seguridad que buscan los clientes del Banco.

1.2.2. Visión

Tomado del (Plan Estratégico , 2012-2014), dar el impulso decisivo a nuestros clientes brindando seguridad y confianza, inspirando momentos de optimismo y generando valor mediante soluciones financieras innovadoras y de calidad.

1.2.3. Valores Institucionales

1.2.4.

Tomado del (Plan Estratégico , 2012-2014)

- Integridad

- Lealtad
- Productividad
- Respeto

1.2.5. Objetivos Estratégicos

Tomado del (Plan Estratégico , 2012-2014):

Objetivo 1: Generar un crecimiento sostenido del banco ofreciendo productos y servicios innovadores, en nuevos mercados y creando alianzas estratégicas.

Objetivo 2: Mantener los mejores índices financieros con un proceso de administración constante del riesgo, que se adapte a los cambios y que pueda hacer frente al entorno.

Objetivo 3: Tener un banco eficiente, moderno y seguro contando con un sistema de gestión de calidad.

Objetivo 4: Tener un banco debidamente organizado, mediante una estructura organizacional adecuada y alineada con la visión, misión y valores institucionales.

Objetivo 5: Acceder, desarrollar y difundir herramientas tecnológicas seguras y confiables.

Objetivo 6: Implementar un sistema de administración del cliente con el propósito de brindarle seguridad y confianza, fidelizarlo y lograr su satisfacción.

1.3. ANTECEDENTES

Las organizaciones viven en un mundo globalizado en el cual la competitividad y la rentabilidad son aspectos primordiales para el funcionamiento de toda institución, la capacitación es un subsistema de Recursos Humanos que se vincula con la estrategia organizacional, las habilidades, las destrezas y los conocimientos técnicos, lo que permite tener al recurso humano con la mejor instrucción técnica para el desarrollo de las funciones de su cargo.

Luego de una revisión de los aportes académicos basados en el desarrollo de estrategias de capacitación, se identificó en la PUCE las siguientes disertaciones en relación al diseño de programas de capacitación:

JUAN CARLOS ESPINOZA Y FRANCISCO NAVAS, en el año 2000, en la Carrera de Administración de Empresas, realizaron la disertación de tesis “Elaboración de un Plan Estratégico de Capacitación Vinculado en la Planificación Estratégica Global de Colonial Compañía de seguros y reaseguros”, esta disertación toma como base el plan estratégico de la organización del cual se plantea el desarrollo de un plan de capacitación utilizando como herramienta el FODA por cada área de la empresa y objetivo estratégico.

DÉFAZ CARRASCO MARIO ANDRES, en el año 2010, en la carrera de Psicología Industrial, realizó la disertación de tesis “Diseño de un Programa de Capacitación para los Programas del Desarrollo de Áreas que la Visión Mundial del Ecuador Monitorea”, este proyecto se desarrolla en una empresa sin fines de lucro en la que se desarrolla un programa

de capacitación en base al plan estratégico 2009-2013, utilizando como técnica el ROI y las capacidades centrales de la confraternidad.

Según el Reglamento Orgánico Funcional de Banco Capital (2010), se expresa como responsabilidad de Talento Humano: “...Diseñar, administrar y evaluar el Programa de Desarrollo y Capacitación de los Recursos Humanos para todas las Unidades Administrativas que conforman el Banco...”, actualmente no se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo de personal. En el año 2012 se realizaron iniciativas de capacitación para ciertas áreas del Banco con objetivos específicos que no generaron impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al no contar con un subsistema de capacitación establecido según los requerimientos reales de la institución y de los colaboradores del Banco, genera desorden en los procesos, procedimientos y políticas, ocasionando reprocesos y desmotivación de los empleados.

Con la ejecución de este proyecto se identificará las necesidades de capacitación orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y al desarrollo profesional de los empleados.

1.4. JUSTIFICACIÓN

(Frio, 2010), expresa que existen varias tendencias actuales para el proceso de capacitación que se basan en seis principios básicos: el primero las empresas más exitosas se basan en equipos de trabajo muy adiestrados, en segundo lugar, las empresas exitosas buscan

lograr que sus gerentes mejoren la forma de hacer su trabajo cotidiano, en tercer lugar, se fijan prioridades estrictas de capacitación no solo en lo referente a los temas abordados, sino también a quien se entrena, en cuarto lugar, la capacitación tiene un lugar cada vez más importante en el presupuesto de la organización, en quinto lugar, disminuye el tiempo en el aula se reemplaza por actividades cortas, finalmente, los instructores eficaces se han transformado en facilitadores del aprendizaje.

El desarrollo del programa de Capacitación pretende que los Recursos Humanos de Banco Capital necesariamente tengan que estar sujetos a ser más competentes, de manera que se pueda desarrollar un adecuado manejo de los CDAoS (conocimientos, destrezas, actitudes y otros), así como un mejoramiento de los procesos en los cuales se encuentra inmerso el personal, generando un objetivo primordial que nos conlleve a formar un grupo de personas capaces de resolver problemas relacionados con su labor.

Uno de los fundamentos establecidos con el desarrollo del Programa es plantear un nuevo paradigma institucional que esté ligado al desarrollo personal, es decir, fundamentar el Programa en la siguiente premisa "hacer del personal del Banco Capital, la mejor ventaja competitiva" pues como se menciona anteriormente el tratar de agrupar los conocimientos, los comportamientos y los aspectos externos al cargo pueden llevar a contar con el personal adecuado para desempeñar las funciones de cada uno de los cargos y así poder contribuir con la estrategia corporativa.

El proyecto contempla, de acuerdo al plan estratégico 2012-2014, diseñar un programa que permita lograr una mayor rentabilidad, a través del desarrollo del potencial del personal,

para ello es fundamental el alineamiento de la estrategia con los objetivos departamentales; que los colaboradores estén orientados a cumplir con dichos objetivos para alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Sin lugar a duda el desarrollo del presente proyecto se constituye en una pieza fundamental para el cumplimiento de uno de los requerimientos y normativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que el reto para la investigadora implica el aportar con sus conocimientos académicos en el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, generando un mejor servicio para el cliente interno y externo, aspectos que permitirán afianzar su experiencia y poner en práctica lo aprendido en sus estudios formales.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación para el personal del Banco Capital enfocado a los objetivos estratégicos de la planificación 2012 – 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar la investigación bibliográfica para sustentar el diseño del programa de capacitación.

- Detectar las necesidades de capacitación del personal a partir de los objetivos estratégicos de Banco Capital.
- Definir los objetivos de los programas de capacitación.
- Definir y diseñar las metodologías de formación del programa de capacitación
- Diseño de los programas de capacitación.
- Definir presupuestos y herramientas de evaluación del programa de capacitación.
- Elaborar el manual de capacitación.

2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

(Espinosa, 2009) En la antigüedad (año 2100 A.C), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera de comunicar estos conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, es decir familias completas se iban entrenando y especializando en algún oficio o actividad.

Los gremios fueron los primeros en constituir el concepto de empresa y dan origen a las agrupaciones de trabajadores que se crearon para proteger sus intereses a través de reglamentaciones, numero de aprendices, la calidad y cantidad de trabajo, en conclusión estos gremios son lo que actualmente conocemos como sindicatos.

Con la aparición de los gremios se originan tres elementos primordiales para la capacitación que conocemos hoy en día, maestro se define como quien trasmitía las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa, aprendices son quienes recibe el entrenamiento que les proporciona el maestro, oficiales son quienes han recibido entrenamiento aun cuando no eran capaces de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

(Espinosa, 2009) En la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, con el origen de esta época histórica se empezó con la búsqueda de personas especializadas en los oficios, es decir eran empleados responsables de

ciertas partes del proceso productivo, lo que generó que la capacitación sea especializada únicamente en ciertas actividades o tareas.

Con el paso de los años los empleadores adoptaron nociones de crecimiento y desarrollo, lo que determinó un paso importante para la formación de los empleados, fueron entrenados no solo en la tarea que debían realizar, sino también en otro tipo de actividades generando mayor participación en el proceso productivo.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solo compartía un secreto dentro del proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza, en esta surge una nueva forma de entrenamiento conocida como Escuelas Industriales como por ejemplo Hoe y Cía. (1872), Westinghouse (1888), General Electric e International Harvester (1907).

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos para impulsar la capacitación tanto en el sector público como en el privado.

Muchos autores coinciden y de manera personal la investigadora considera que la capacitación es una herramienta fundamental en el proceso productivo de las organizaciones y de la motivación de los empleados, este proyecto agregará valor en todas las actividades del Banco ya que está enfocado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

(Edgardo, 2009) Se entiende el término capacitación, o desarrollo de personal, como “toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”. Además debe ser un proceso estructurado con metas bien definidas. Puede pensarse entonces, que la capacitación busca el perfeccionamiento del colaborador para su puesto y el incrementar la productividad en función de las necesidades de la empresa.

(Aguilar, 2004) La capacitación es un proceso planeado basado en necesidades reales de las organizaciones orientadas hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes con el objetivo de que los colaboradores adiestrados y capacitados que desempeñen eficientemente las funciones de su cargo.

La capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones, son concebidos como modelos de educación, a través de los cuales se forman una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Los retos productivos, la calidad y la excelencia que tienen las organizaciones de hoy, son logrados a través de los modelos educativos integrales en los cuales están involucrados los empleados, directivos y empresarios.

Por ello es que con la capacitación se busca desarrollar el conocimiento a través de procesos formativos ya sea en centros de estudios o con el entrenamiento en los puestos de trabajo para lograr altos niveles de desempeño, integrando las metas organizacionales y

personales de los empleados, lo que generará en los empleados motivación, productividad, integridad y compromiso con la empresa.

2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

(Aguilar, 2004) La capacitación promueve el desarrollo integral de los empleados para el mejoramiento de la calidad de su trabajo, los principales objetivos de la capacitación en las organizaciones son:

a) **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** los cambios de actitud son logrados mediante procesos educativos que son requisitos indispensables para asegurar cambios en las organizaciones.

b) **Elevar la calidad del desempeño:** identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por la falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

c) **Resolver problemas:** los problemas organizacionales son dirigidos en muchos sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos problemas organizacionales.

d) **Habilitar para una promoción:** el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es practica y directiva que atrae y motiva al personal a permanecer

dentro de ella, cuando estas practicas se realizan sistematicamente, se apoya en programas de capacitacion que permiten que estas promociones sean una realidad para los colaboradores.

2.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Los beneficios de la capacitación están ligados a permitir alcanzar los objetivos organizacionales y a su vez contar con personal altamente calificado y comprometido con la organización.

(Edgardo, 2009) Permite mantener actualizados a los colaboradores evitando que éstos se queden con conocimientos obsoletos por sus años de antigüedad en una organización, considerando que la sociedad y sus componentes se encuentran en constante cambio, entre ellas las empresas, la capacitación puede ser una ventaja si se piensa anticipadamente para ser competitivos y responder de mejor manera a las nuevas demandas.

La capacitación, permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

2.5 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

La educación y la capacitación comparten un mismo objetivo que es transmitir conocimientos, actitudes, habilidades y conductas de una persona a otras, hay que diferenciar (Edgardo, 2009) la educación es un proceso más amplio e intenta la adquisición de conocimientos más generales, en las organizaciones la capacitación se direcciona a necesidades específicas para ser más efectiva e intenta generar un cambio en el colaborador siempre en función de sus propias necesidades y objetivos, se trata entonces de un proceso estructurado, con objetivos específicos bien definidos.

Andragogía

(Caraballo, 2007) , utiliza a la Andragogía como técnica de formación para los empleados dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que esta es una práctica social que se viene ejerciendo desde hace siglos, bajo el principio “resultara evidente que los adultos necesariamente se convertirán en organismos dinámicos y en crecimiento” y metodologías, estrategias, técnicas de aprendizaje.

La andragogía es el proceso de desarrollo integral del ser humano, que ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos de enseñanza eficientes, que va más allá de la formación inicial para el desempeño profesional, abarca la formación permanente que necesitan los empleados dentro de una organización, que responde a los intereses, necesidades y las experiencias propias.

En conclusión la andragogía, concibe al participante como el centro de la enseñanza y aprendizaje, él es que decide qué, cómo y cuándo aprende, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades actitudes que conllevaran su desarrollo y la responsabilidad del proceso de aprendizaje.

Es la enseñanza a través de la cual el sujeto se forma gracias al conjunto de acciones, significados, que van ligados al principio “un medio de adquirir información útil y confiable para el proceso de enseñanza”, es decir el objetivo de la andragogía es indagar sobre los principios generales a través de los cuales se pueden explicar, predecir y controlar los eventos en situaciones educacionales.

La ejecución de la capacitación para personas adultas debe considerar herramientas y material didáctico que facilite el aprendizaje considerando las distintas formas de aprendizaje de los participantes.

2.6 PRINCIPIOS PSICOLÓGICOS DEL APRENDIZAJE

(Mauro Rodriguez, 1991) El nivel superior de conciencia origina una serie de complejidades que hacen que el aprendizaje humano sea un caso único una aventura fascinante en la cual sobresalen los siguientes principios psicológicos:

- **Motivación:** el aprendizaje debe ser significativo, es decir responder a las tendencias del sujeto, lo ideal es que cada persona fije los objetivos o que el aprendizaje responda a sus

objetivos así poder emerger los intereses genuinos lo que generará un ambiente democrático y libre, habrá un ambiente de espontaneidad y no existirá miedo, ni temor al ridículo.

- **Ley de la Pluraridad:** cuantos más sentidos se involucran en la percepción de un objeto cualquiera, tanto más amplia y consistente el proceso de aprendizaje, es más efectivo sobre los individuos, es mejor emplear vista y oído, vista y tacto.
- **Ley de la Intensidad:** una experiencia fuerte y dramática se graba más que una débil.
- **Ley de la resistencia al Cambio:** los aprendizajes que implican cambios en la organización son percibidos como amenazas y son difíciles de consolidar, es preciso manejarlos de modo de minimizar tales resistencias, esta ley se aplica a individuos, grupos e instituciones.

(Garatachea, 2012) La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización, entre las principales teorías tenemos:

- **Teoría neoclásica:** El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia.

- **Teoría conductista:** El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores y las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
- **Teoría sistemática:** el propósito es hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.

En este proyecto es muy importante la motivación que se debe generar en los empleados, ya que si son capacitados y están dispuestos a cumplir las metas departamentales impulsará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de igual manera se utilizará las tres teorías antes mencionadas ya que este programa debe ser integral para lograr los resultados esperados.

Con lo que el modelo que se construye se refleja en estos ejes fundamentales para el desarrollo de planes microcurriculares por ende es beneficioso que las bases del proceso formativo para el Banco Capital estén claras y bien definidas.

2.7 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1 Antecedentes:

(Moreno, 2009) Siempre ha existido el cuestionamiento sobre si la Capacitación es un gasto o una inversión. Tradicionalmente esta pregunta, se ha respondido en sentido afirmativo;

sí, la capacitación es una inversión. Sin embargo, esta afirmación se la realiza de manera empírica ya que no se establece un estudio donde se evalué que realmente es una inversión.

Una metodología que se desarrolló hace muchos años para evaluar los programas de capacitación pero que más bien se han difundido en los últimos 15 años, es la evaluación de los “Cuatro Niveles” propuesta por Donald Kirkpatrick en 1956 que es en la actualidad el más difundido y sobre el que se agregó un nivel más: la evaluación del retorno de inversión (Philips & Philips, 2001).

La capacitación estratégica se enfoca en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco, es una inversión que genera altos niveles de rendimiento y por consiguiente rentabilidad para la organización, caso contrario la capacitación se convertirá en un gasto y no se alcanzará la rentabilidad esperada.

2.7.2 Fundamentos de la Capacitación:

En la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación (DeNC), la capacitación ya no es vista simplemente como una serie de cursos o de actividades que se deben llevar a cabo para justificar un presupuesto que por tradición se ha asignado. La capacitación en este enfoque es vista auténticamente como una estrategia, como una iniciativa, que permite el logro de ciertos objetivos organizacionales de nivel global o departamental.

En su forma operativa, esto implica mantener reuniones con los gerentes o con los directivos del nivel más alto de la organización, al inicio de un período de planificación

estratégica, para que ellos definan cuáles son los objetivos de sus áreas o departamentos para el periodo determinado.

Una vez que el gerente ha determinado los objetivos que su área / departamento debe lograr para el siguiente período, se procede con la ayuda de los analistas a determinar cuáles de esos objetivos requieren del aporte de programas de capacitación para ser logrados.

2.7.3 Fases de la detección de las necesidades de capacitación:

Para llevar a cabo la detección estratégica de necesidades de capacitación (DeNC), se distinguen las siguientes fases:

a) Determinación de las áreas y departamentos que serán analizados: se recopila y examina el organigrama de la organización para determinar el número de áreas y departamentos que existen al igual que el número de personas que trabajan en cada una de estas áreas.

b) Establecimiento de las entrevistas y grupos foco a ejecutar después del análisis del organigrama se establece cuantas entrevistas, focos grupales se deben realizar en la detección estratégica de las necesidades de capacitación.

c) **Realización de las entrevistas a los gerentes** se contacta a los gerentes para agendar las reuniones. Antes de hacer estos contactos es fundamental obtener la aprobación y el apoyo de la gerencia para llevar a cabo el proceso.

La entrevista con los gerentes debe basarse en un protocolo que permita dirigir las preguntas y obtener la información necesaria para el DeNC.

En la entrevista se deben analizar los siguientes aspectos:

- **Objetivos estratégicos:** identificación de los objetivos del área y entender de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.
- **Metas:** cómo se miden los objetivos, cuáles son los indicadores que se utilizan, qué metas no se han logrado, resultados de años anteriores, etc.
- **Prioridades:** determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes las que se realizarán en corto plazo.
- **Principales dificultades y brechas a cubrir en el área:** identificar el papel del área en el contexto de la organización y su grado de contribución actual a la obtención de los resultados estratégicos de la organización.

- **Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:** se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.

- **Planes de desarrollo dentro del área:** indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.

- **Expectativas respecto al proceso de DeNC:** indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.

- d) **Realización de los grupos foco con jefes departamentales:** una vez realizadas las entrevistas se procede a realizar grupos foco con los jefes de las áreas y departamentos, o si prefiere, con la segunda línea de comando de la organización.

La jefatura de segunda línea tiene a su cargo la operación: conoce el día a día de sus subordinados, sus problemas más relevantes, etc. Administra directamente la producción, por lo que más que lineamientos estratégicos, conoce las brechas actuales de desempeño de su personal y, en conjunto con otras jefaturas, puede idear cómo solucionarlas. Por ello la importancia de realizar un grupo focal a este nivel, en lugar de una entrevista.

e) **Validación e integración de la información:** Luego de este proceso de entrevistas y grupos foco se define el plan de capacitación o malla curricular de los programas que son fruto de la DeNC. Al definir los programas de este modo, se establece una relación directa entre los objetivos de la organización y los planes de capacitación, sin dejar de lado la operación diaria de la organización.

Este planteamiento metodológico lleva no sólo a contar con programas reales y efectivos de capacitación y Desarrollo sino que contribuye de una manera sistemática a plantear programas formativos estratégicos, por ello el alineamiento que provoca dentro de la organización se puede reflejar en primera instancia en la afirmación de los objetivos de la organización en beneficios del cumplimiento de los mismos.

2.7.4 Niveles de Evaluación:

Cuando se realiza el proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación, se obtiene un listado de los cursos y programas de capacitación que se van a realizar en la organización, se procede a determinar qué niveles de evaluación se aplica a cada programa de formación.

- **Reacción:** De acuerdo a la ASTD todo programa de capacitación tiene que ser evaluado en el nivel uno o nivel de reacción; por lo tanto, el nivel uno se asignaría automáticamente a cualquier actividad de capacitación que se haga en la organización.

Los elementos que siempre se evalúa en el nivel uno es el desempeño del instructor, más son muy pocas las organizaciones que procesan esa información envían un reporte de

retroalimentación al instructor sobre su desempeño en el curso. Así, la evaluación de reacción se realiza en el 100% de los casos pero enfatizando que la información que proporciona, se utilice de manera efectiva con miras a mejorar la efectividad del proceso de capacitación.

- **Aprendizaje:** De acuerdo a la ASTD y otros autores, esta evaluación se puede hacer entre un 40% a 60% de todos los cursos de capacitación que se hagan en una organización en un período de tiempo determinado. Esta evaluación es mandatoria en programas de certificación de competencias técnicas. Estos programas tienen dos componentes: capacitación y certificación. Se certifican todas aquellas personas, que además de haber cumplido con la capacitación, pasan la evaluación de competencia que se hace en el segundo componente. Esta evaluación de competencia es auténticamente una evaluación de aprendizaje porque su objetivo es determinar si los participantes aprendieron los objetivos de evaluación del programa.

- **Aplicación:** Usualmente la evaluación de nivel tres, es importante en cursos que van a dar lugar al inicio de una serie de proyectos de actualización o de mejora que se deriven de los contenidos del curso.

- **Impacto:** La mejor forma de establecer si un curso tiene que ser evaluado en este nivel, es cuando el curso ha sido generado o ha sido identificado mediante un proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación. En este proceso se mantienen reuniones con los gerentes de las áreas y también con los jefes de las mismas para examinar los objetivos estratégicos de las áreas e identificar iniciativas de capacitación que son necesarias para

contribuir con el logro de esos objetivos. En este caso, los indicadores que miden a los objetivos de las áreas, son los indicadores de impacto.

Al momento de determinar las necesidades de capacitación con los Gerentes Departamentales es necesario definir los indicadores que impacten al cumplimiento de los objetivos departamentales.

- **Retorno de inversión:** Según la ASTD, entre un 5% y un 10% de todos los cursos de un período deben ser evaluados en el nivel de ROI o de retorno de inversión. El criterio es simple: se pueden evaluar en nivel cinco, todos aquellos cursos que fueron evaluados de forma favorable en nivel de impacto y cuyos indicadores son de tipo tangible, es decir, costeable. Usualmente los indicadores de cantidad, calidad y tiempo son costeables.

Para determinar el retorno de la inversión es necesario aplicar los indicadores planteados en el levantamiento de los objetivos departamentales es importante recalcar que el retorno de la inversión se mide con el cumplimiento de las metas, más la inversión realizada en cada actividad de formación.

2.8 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

(Edgardo, 2009) Expone que un programa de capacitación debe tener los siguientes elementos:

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores.
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

2.9 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN ESTRATÉGICOS

Para que el programa de capacitación sea eficiente se debe determinar con claridad en primera instancia los objetivos de la capacitación, (Espinosa, 2009) estos deben ser redactados a la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades detectadas en el DNC.

Los objetivos representan la base y la razón de capacitar, existen objetivos generales y específicos para cada actividad a realizar dentro de un programa de capacitación. Objetivo general es en el que se definen las conductas terminales que va a tener el capacitando, donde se enmarcan los tiempo y las actividades mediante las cuales se llegará a la meta establecida. Objetivo específico: es el que se desglosa en cada una de las actividades que se realizan en cada módulo o capítulo.

Los objetivos de la capacitación deben ser claros, medibles y tener un propósito específico, lo que permitirá que la actividad de formación sea la precisa para el cumplimiento de la necesidad de capacitación identificada, en el caso de la capacitación tradicional los objetivos están enfocados en el cumplimiento de parámetros específicos del cargo o del departamento, en el caso de la capacitación estratégica su propósito es el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

2.10 DISEÑO DE MALLAS CURRICULARES

(Morales, 2010) Para elaborar el currículo se tienen que desarrollar las siguientes actividades:

a) **Formular los objetivos curriculares:** Es decir definir lo que se ha de obtener al término del proceso educativo. Para realizar dicha formulación se efectuará en primer lugar la precisión de las necesidades de aprendizaje, enseguida caracterizar al alumno insumo, a continuación elaborar el perfil egresado y por último definir propiamente los objetivos curriculares.

b) **Caracterización del alumno insumo:** Caracterizar al alumno insumo consiste en especificar las características del alumno a quien se capacitará: su nivel de escolaridad, edad, intereses, motivaciones. En este caso la caracterización también incluirá la especificación de los grupos en que se dividirá al personal de acuerdo a sus necesidades de capacitación: secretarias, mandos medios, brigadistas, etc. Los valores y actitudes que habrá asimilado y las destrezas que habrá desarrollado.

c) **Elaboración del plan de estudios:** El plan de estudios es una descripción general de lo que será aprendido por el estudiante y cuánto tiempo requiere para ello. Su función es la de informar a profesores, educando y administradores sobre lo que ha de aprenderse y el orden que seguirá en el proceso. Elaborar el plan de estudios implica tres actividades.

d) **Diseño del sistema de evaluación:** Establecidos los objetivos curriculares y definido el plan de estudios, la siguiente actividad implica diseñar un sistema de evaluación que establecerá las políticas que regirán la evaluación de cada uno de los cursos y del sistema de capacitación.

e) **Seleccionar procedimientos de evaluación:** Que consiste en elegir los métodos y técnicas que mejor respondan a las necesidades de evaluación de los aprendizajes conforme a las políticas definidas.

Las mallas curriculares de las actividades de formación deben contener objetivos generales, objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología y herramientas de aprendizaje, período de ejecución, tipo de evaluación de la capacitación, para asegurar el éxito del evento de formación. En este proyecto de capacitación estratégica se tomará en cuenta lo anteriormente para cada iniciativa departamental.

2.11 PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

(Espinoza, 2009) Presupuesto es el término que proviene del Latín y significa “antes de lo hecho” por lo tanto el presupuesto del programa de capacitación es previsión, planeación organización, coordinación y control de la capacitación.

(Hasting, 2006) Un presupuesto requiere de una revisión sistemática y atenta de los gastos probables y los fondos designados; además, ayuda a la empresa a asignar los gastos durante un período determinado. Las comparaciones de los gastos reales con respecto a los gastos presupuestados proporcionan un medio para realizar los ajustes necesarios con el fin de tratar las variaciones de las expectativas.

La elaboración del presupuesto implica la recopilación sistemática de información y datos para poder proyectar las finanzas necesarias para sustentar los objetivos de una

organización. La mayoría de las organizaciones tiene alguna clase de proceso para elaborar un presupuesto. Los dos métodos comunes son:

- Presupuesto incremental: mediante el uso del presupuesto actual, se desarrolla un presupuesto nuevo al realizar ajustes ascendentes o descendentes a cada partida con base en las expectativas.
- Presupuesto a partir de cero: cada partida incluida en el presupuesto deberá estar justificada antes de ser incorporada; por consiguiente, el proceso comienza con un programa en blanco.

El presupuesto para el programa de capacitación debe ser planificado anualmente considerando el número de actividades de formación, duración del evento, honorarios, logística, para la ejecución de la capacitación y se obtendrá un valor global que la organización debe invertir para aplicar el plan de capacitación.

2.12 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

(Espinosa, 2009) Define las siguientes formas de evaluación de la capacitación:

- **Pretest:** tiene el objetivo de investigar el nivel de conocimiento que tienen los capacitados, en relación con el curso o el tema que va a realizar, al diagnosticar el nivel del grupo el instructor tiene la posibilidad de realizar los ajustes en los objetivos de la capacitación, las estrategias de aprendizaje. Este tipo de evaluación se puede realizar de forma escrita, verbal y práctica.

- **Evaluación durante el proceso:** Esta evaluación se la realiza durante el proceso de la capacitación y sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los participantes, permite ajustar el contenido temático, el ritmo que se desarrolla los temas y el clima que se está logrando en el grupo.

Esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de: Cuestionarios, Técnica Interrogativa, Conversación Informal, Retroalimentación.

- **Posttest:** Es una evaluación final, que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes al término de una capacitación, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado.

Las ventajas de este tipo de evaluación, es obtener datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes, permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional, permite evaluar el rendimiento del instructor, mide la memoria a corto plazo, permite subsanar errores en la coordinación y servicios.

Es indispensable que cada actividad de formación sea evaluada según el nivel de aprendizaje identificado para cada una de ellas, esto permitirá medir el impacto de la capacitación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco.

2.13 SEGUIMIENTO

(Espinosa, 2009) En esta fase se evalúa en forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral, aquí es donde

realmente se lleva efecto la evaluación del costo- beneficio de la capacitación, en función de cómo se aplique los conocimientos adquiridos. Generalmente se recomienda que esta fase se aplique a los tres meses de terminada la capacitación y puede llevarse a cabo bajo las siguientes técnicas:

- **Tutorías:** se nombra a varias personas en la empresa para que supervisen la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación, estas personas deben asesorar teniendo cuidado de no influir en la iniciativa y creatividad de los capacitados.
- **Reuniones de Seguimiento Programadas:** se realizan series de reuniones con anticipación con la finalidad de que los participantes de un curso expresen sus experiencias y conocimientos aplicados y los intercambien. Es conveniente en esta técnica que los facilitadores de la capacitación se presenten con frecuencia en estas reuniones ya que orientaran sobre algunos conceptos o dudas sobre el contenido de la capacitación.
- **Entrevistas Individuales o Colectivas:** Este tipo de entrevistas pueden ser formales o informales, pero en todos los casos es necesario considerar la percepción personal de los participantes con respecto a los temas tratados en la capacitación, así como la aplicación de conocimientos y temas que puedan aplicarse en capacitaciones futuras.
- **Entrevistas y Cuestionarios con Jefes Inmediatos:** Consiste en realizar las entrevistas formales e informales o con cuestionarios para conocer la opinión de los jefes principalmente acerca de la calidad y oportunidad de trabajo de sus subordinados después de las capacitaciones, es importante informar a los supervisores acerca de que la capacitación que

recibieron sus subordinados, los temas que se trataron y desempeño individual para que este tenga más herramientas con las que pueda evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Es importante que los Gerentes Departamentales realicen un seguimiento de la capacitación de sus empleados ya que permitirá medir la aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones diarias.

3 CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de este proyecto se utilizó el método deductivo mediante el cual desciende de lo general a lo particular, de forma que, partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos concluyen en casos particulares. Adicionalmente se utilizó los procedimientos e instrumentos técnicos para acceder al conocimiento, estas son encuestas, entrevistas, observaciones.

Con el propósito de establecer una estrategia más acorde a la realidad y necesidad del Banco Capital, se tomó como base el plan estratégico 2012- 2014 de Banco Capital; esto, como fundamento esencial para establecer las acciones respectivas en Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Banco Capital está compuesto por trece departamentos, sin embargo para este proyecto se ha considerado los departamentos que definen el cumplimiento de la Estrategia Institucional, siendo así diez departamentos con lo que se procedió con el levantamiento de información, a continuación se detalla las áreas involucradas:

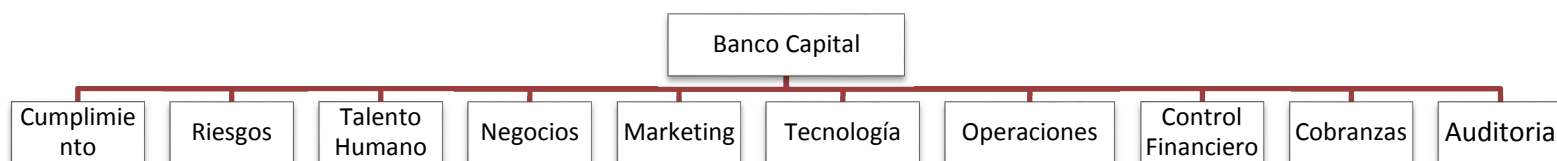


Figura No.2: Banco Capital, 2013, Organigrama

3.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y REFERENCIAL.

Es importante considerar el sustento teórico y metodológico por lo que luego de revisar los textos e información referente al tema se determinó que contenido era relevante analizar y profundizar.

Los temas de alta relevancia dentro de este proyecto son: las definiciones de capacitación, técnicas de capacitación, andragogía, niveles de evaluación, capacitación estratégica, programas de capacitación, entre otros; esta teoría ha facilitado la aplicación del programa de capacitación estratégico ya que es fundamental la base teórica para la implementación y diseño de herramientas para cada fase de la capacitación estratégica.

Para la investigación bibliográfica y referencial se utilizó la metodología del subrayado y la comparación de información textual lo que permitió el entendimiento de los conceptos teóricos para el desarrollo de los objetivos planteados en cada fase.

Por lo que, con la investigación teórica, se ha establecido los procedimientos y herramientas respectivas para el desarrollo Técnico – Metodológico del proyecto, dando así, un criterio objetivo y práctico para atender las necesidades de Capacitación.

3.3 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL A PARTIR DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BANCO CAPITAL.

La herramienta principal para el desarrollo de este proyecto son los objetivos estratégicos de Banco Capital ya que este tipo de capacitación está orientada al cumplimiento de las metas establecidas por las organizaciones.

Como se había definido en el capítulo anterior, la base Técnica para diferenciar una capacitación tradicional a una estratégica, es el enfoque y direccionamiento, por esta razón, los objetivos estratégicos organizacionales son la base fundamental para alinear las necesidades del Talento Humano a la estrategia de la organización.

3.3.1 Socialización del plan estratégico de Banco Capital.

Esta es la primera etapa de aplicación del proyecto, inició con la socialización del plan estratégico 2012 – 2014 de Banco Capital, para lo que se diseñó una presentación sobre la capacitación estratégica y los objetivos estratégicos del Banco, dichos elementos están descritos en el (Anexo 1), está fue presentada al Comité Gerencial, el cual se encuentra constituido por todos los Gerentes y Jefes de los Departamentos de la Institución.

Esta presentación se enfocó en dar a conocer la Capacitación Estratégica y los Objetivos Estratégicos del Banco, esta presentación consta del siguiente contenido:

- Misión, Visión, Valores de la Institución
- Objetivos Estratégicos de la Institución
- Proceso de la Capacitación Tradicional
- Qué es el Capacitación Estratégica
- Objetivos Smart
- Proceso de Capacitación Estratégica

Esta presentación se realizó en el comité gerencial el 01 de abril de 2013 en el que se notificó el proceso de levantamiento de necesidades de capacitación estratégica y el soporte que cada Gerente de Departamento debe aportar para llevar a cabo este proceso.

No sólo se diseñó esta fase para dar a conocer la metodología que se estaba implementando, sino que también se recalcó la estrategia del Banco Capital, pues, algunos Gerentes y Jefes Departamentales no tenían un claro conocimiento de la misma, ni cuáles eran las metas Institucionales, adicionalmente una vez expuestas las bases del proyecto y su proceso los Gerentes Departamentales se interesaron en su aplicación y facilitaron la información necesaria para el levantamiento de información.

3.3.2 Levantamiento de Objetivos Estratégicos Departamentales

Una vez realizada la presentación del proceso de la capacitación estratégica se planificó un cronograma de levantamiento de los objetivos operativos departamentales en base a los objetivos estratégicos de la Institución y a las metas establecidas para cada Departamento, que generen un impacto con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco.

A continuación se detalla el cronograma de realización del levantamiento de los objetivos estratégicos departamentales:

Tabla No. 2: Levantamiento de Objetivos Estratégicos Departamentales		
Departamento	Aplica	Fecha
Auditoria	Si	09/09/2013
Administración	N/a	N/a
Cobranzas	Si	14/06/2013
Control financiero	Si	10/09/2013
Cumplimiento	Si	11/09/2013
Legal	N/a	N/a
Marketing	Si	12/09/2013
Negocios	Si	13/09/2013
Operaciones	Si	14/09/2013
Productividad y procesos	N/a	N/a
Riesgos	Si	12/09/2013
Talento humano	Si	13/09/2013
Tecnología	Si	14/09/2013

Tabla No.2: Pino Gabriela, 2013, Levantamiento de Objetivos Estratégicos Departamentales

Para definir los objetivos operativos se utilizó la metodología SMART, la misma que define que los objetivos tienen que ser: específicos, medibles, aplicables, realistas y tiene un tiempo de cumplimiento, de tal manera que la creación de metas e indicadores de desempeño están diseñados con esta misma metodología.

Para el levantamiento de los objetivos estratégicos departamentales se realizó una entrevista con los Gerentes Departamentales, responsables de áreas, la misma que tuvo el carácter de estructurada, permitiendo que se siga un lineamiento general para unificar los criterios y el desarrollo de la misma, los mismos que se detallan a profundidad en el (Anexo 2).

Se construyó un formulario para el levantamiento de objetivos estratégicos departamentales, los cuales están compuestos con la metodología SMART, igualmente se basa con el levantamiento de las metas para cada objetivo incluyendo el tiempo a cumplirse, el peso en porcentaje y el destino de la meta ver anexo (Anexo 3), Esta información se levantó con cada gerente departamental.

Este proceso fue importante para el proyecto ya que cada Gerente identificó y desarrolló sus objetivos operativos departamentales, lo que generó el establecimiento de las metas y mecanismos para el logro de las mismas.

En resumen, la información levantada define el canal inicial para establecer los objetivos que necesitan intervención de formación o capacitación para lograr los resultados esperados.

Como resultado de este paso fundamental para la identificación de necesidades de capacitación se presenta a continuación el resumen de los objetivos departamentales que se definieron:

TABLA No. 03 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES	
DEPARTAMENTO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES
COBRANZAS	Desarrollar modelos que permitan la recuperación efectiva, el control de costos en la cobranza, maximizando los niveles de rentabilidad y solidez financiera
	Mejorar el manual de recuperación de cartera vencida y desarrollar procesos que permitan una gestión óptima, adecuada y efectiva
	Profundizar cultura de pago en el cliente, mediante procesos formales de gestión, inclusive legal (imagen y precedente)
TECNOLOGÍA	Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo el soporte externo y a su vez incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08 que nos permita lograr un mejor desempeño del Core Bancario
	Mejorar de forma continua los procesos Tecnológicos, con una evaluación permanente que nos permita cambiar, agilizar y dar una oportuna atención a nuestros clientes.
	Incrementar los servicios electrónicos al cliente, incorporando nuevas alternativas de negocios que nos permita otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades.
	Mantener las seguridades informáticas de Banco Capital S.A., con un seguimiento continuo aplicando estándares de calidad que nos permita brindar confianza y seguridad a nuestros clientes.
OPERACIONES	Lograr la efectividad de cada uno de los cargos del Área Operativa, de acuerdo al Orgánico Funcional del Banco, con la evaluación de funciones, para optimizar los recursos del Banco.
	Alcanzar calidad y efectividad en los procesos operativos, con el levantamiento y reingeniería, de ser necesario, de los procesos operativos, para brindar seguridad, confianza y dinamismo, en los productos que presta el Banco a sus clientes.
	Brindar una gama extensa de opciones en productos y servicios a los clientes del Banco, coordinando la creación de nuevos productos, para ganar la preferencia de los clientes.
	Velar constantemente por la seguridad de los valores del Banco, con el cumplimiento de las normas de seguridad, para minimizar los riesgos inherentes.
	Cumplir con la normativa y disposiciones de los entes reguladores, con la actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas, que nos permita ser eficientes en la información y en los plazos de entrega
MARKETING	Crear campañas de activos y pasivos para apoyar al cumplimiento de metas al área de negocios
	Crear una oferta de productos competitiva y rentable en el mercado
	Impulsar la utilización de canales electrónicos para ofrecer un mejor servicio para nuestros clientes.
	Apoyar el posicionamiento de la marca del banco y manejo de material publicitario
	Definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad
RIESGOS	Establecer estrategias, límites de tolerancia, políticas, normativas, actualización de procesos, para minimizar el riesgo, promover la solvencia y la rentabilidad institucional.

	Medir y controlar periódicamente el riesgo de mercado y liquidez de la institución para evitar que Banco Capital incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las estrategias que mantenga dentro y fuera de su planificación.
	Administrar el Riesgo de Crédito asegurando la calidad del portafolio de acuerdo al perfil del riesgo, a las características del mercado ya los productos que ofrece Banco Capital de tal forma que permita identificar, medir, controlar y mitigar las excepciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.
	Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad así como lo relacionado con el riesgo legal.
CUMPLIMIENTO	Vigilar en forma permanente, el cumplimiento de parte de la institución y sus funcionarios, de las normas legales y reglamentarias, mecanismos de control interno, procesos operativos y tecnológicos destinados a la prevención y control de lavado de activos.
	Monitorear el cumplimiento de instructivos, manuales, políticas, procedimientos, disposiciones, registros, reportes y más requerimientos establecidos por el Banco Capital S.A., autoridades y organismos de control.
	Controlar que se mantenga actualizada la base de datos del Banco Capital .S.A. con la información que proviene de las diferentes fuentes relacionadas a la prevención de lavado de activos.
	Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de los clientes del Banco, con el objeto de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.
	Instruir al personal y autoridades del Banco, sobre la estricta reserva de la información solicitada por los organismos de control, y sobre las sanciones aplicadas en caso de detectarse el cometimiento de faltas
	Programar la capacitación periódica de directores, funcionarios y empleados sobre normativas legales, instructivas, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos e informar anualmente a la Unidad de Inteligencia Financiera, sobre el cumplimiento de dicha disposición.
AUDITORIA	Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.
	Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.
	Verificar que el directorio del Banco haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada
	Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución.
	Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas.
	Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones.
	Evaluar la implementación oportuna y adecuada de las recomendaciones y medidas para superar las observaciones y recomendaciones formuladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, los auditores externos, así como las realizadas por la propia unidad de auditoría interna.

TALENTO HUMANO	Aplicar procedimientos para prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos por parte de los empleados.
	Coordinar el desarrollo de programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
	Implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco
	Implementar un sistema de gestión de desempeño en base a objetivos Smart y evaluación 360, que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución
	Implementar un programa de capacitación para el personal alineado a la planificación estratégica del Banco de tal manera que se impulse el desarrollo de competencias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
	Modificar el Orgánico Funcional del Banco con la implementación de gestión por competencias, para que los Jobs descriptions estén orientados a cumplir los objetivos estratégicos de la institución.
	Implementar una política salarial que permita estandarizar los salarios de los empleados acorde a la realidad del mercado.
	Crear un programa de identificación de altos potenciales que se enfoquen en planes de carrera (PDI), programas de sucesión y políticas de back ups
	Cumplir con las exigencias y normativas del MRL e IESS con respecto a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
	Definir el procedimiento de desvinculación de personal que se enfoque en el ámbito legal, humano y que cumpla las normas de seguridad de la información.
	Crear un paquete de beneficios para el personal que sea acorde al mercado.
	Realizar la encuesta de Clima Laboral, a través de variables que permitan medir la satisfacción con la cultura organizacional y realizar planes de intervención.
CONTROL FINANCIERO	Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco
	Realizar la clasificación, distribución de manera productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.
	Elaborar los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control
	Verificar, validar y oficializar los estados financieros y demás registros contables que se generen por las actividades del banco
	Crear y administrar una base de datos de la información de gestión y riesgo financiero MIS
	Administrar la estructuración de la base de la información, mantenimiento, validación y generación de información Financiera del Banco.
NEGOCIOS	Crear cuenta de ahorro transaccional “rol de pagos” la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital, con fácil proceso de apertura y beneficios relacionados para empleados en el fácil manejo de uso y acceso a financiamiento de acuerdo a su capacidad de pago y necesidades de consumo.
	Crear una cuenta de ahorro para el nicho de niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.
	Establecer el ranking por asesores y agencias a nivel nacional, a fin de incrementar las captaciones y mejorar la efectividad de los asesores, tiene por objeto llevar un ranking de los asesores de inversión, el mismo que es medible por empleado a través de indicadores de gestión que nos darán como resultado un cuadro con los mejores y los peores asesores.
	Establecer planes de ventas corporativas a grandes empresas públicas y privadas para manejo de inversiones, brindándoles servicios de asesoría financiera, para lo cual se organizarán eventos de presentación, con la supervisión de las Gerencias de las Sucursales
	Incrementar de la participación de mercado por plaza del producto automotriz, estableciendo nuevas relaciones con nuevos concesionarios y mantenimiento las relaciones de los concesionarios actuales
	Desarrollar e implementar estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz

Tabla No.3: Pino Gabriela, 2013, Objetivos Estratégicos Departamentales

3.4 Consolidación de los objetivos estratégicos departamentales:

Posteriormente a la detección de los objetivos departamentales que necesitan capacitación o formación para cumplirlos, se unificó todos los objetivos pero se incluyó en un solo formulario con las acciones de capacitación, las metas y los indicadores de gestión, que, posteriormente, permitirán evaluar su cumplimiento (Anexo 4).

Esta información es una de las herramientas principales para la siguiente fase de recolección de información que es la validación de los objetivos a través de los Focus Groups.

A continuación se detalla la información recopilada en esta fase del proyecto:

TABLA No. 04 CONSOLIDACIÓN DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	
Departamento	Objetivos (Regla SMART)
Cobranzas	Desarrollar modelos que permitan la recuperación efectiva, el control de costos en la cobranza, maximizando los niveles de rentabilidad y solidez financiera
Tecnología	Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo el soporte externo y a su vez incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08 que nos permita lograr un mejor desempeño del Core Bancario
	Incrementar los servicios electrónicos al cliente, incorporando nuevas alternativas de negocios que nos permita otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades.
	Mantener las seguridades informáticas de Banco Capital S.A., con un seguimiento continuo aplicando estándares de calidad que nos permita brindar confianza y seguridad a nuestros clientes.
Operaciones	Brindar una gama extensa de opciones en productos y servicios a los clientes del Banco, coordinando la creación de nuevos productos, para ganar la preferencia de los clientes.
	Velar constantemente por la seguridad de los valores del Banco, con el cumplimiento de las normas de seguridad, para minimizar los riesgos inherentes.
	Cumplir con la normativa y disposiciones de los entes reguladores, con la actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas, que nos permita ser eficientes en la información y en los plazos de entrega
Marketing	Crear una oferta de productos competitiva y rentable en el mercado

	Definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad
Riesgos	Identificar, medir, controlar y mitigar las excepciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.
	Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad así como lo relacionado con el riesgo legal.
Cumplimiento	Capacitar al personal y autoridades del Banco, sobre la estricta reserva de la información solicitada por los organismos de control, y establecer programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
	Implementar un plan de capacitación periódica para directores, funcionarios y empleados sobre normativas legales, instructivos, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos.
Auditoria	Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.
Talento Humano	Coordinar el desarrollo de programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
	Implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco
	Implementar un sistema de gestión de desempeño en base a objetivos Smart y evaluación 360, que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución
	Implementar un programa de capacitación para el personal alineado a la planificación estratégica del Banco de tal manera que se impulse el desarrollo de competencias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
Control Financiero	Implementar un software que permita efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco
	Implementar un software que permita la elaboración de los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control
	Realizar la clasificación, distribución de manera productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.
Negocios	Diseño y oferta de nuevo servicio de Cuenta de Ahorro Transaccional "-rol de pagos" para clientes empresariales
	Crear una cuenta de ahorro para el nicho de niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.
	Desarrollar e implementar estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz

Tabla No.4: Pino Gabriela, 2013, Consolidación de Objetivos Estratégicos Departamentales

3.5 Focus Groups.

Se llevó a cabo los focus groups con los integrantes de cada equipo de trabajo con la finalidad de confirmar los objetivos departamentales y las metas departamentales, dentro de esta fase se tomaron en cuenta los objetivos, indicadores, metas, descripción de las metas, así como las habilidades, conocimientos y competencias que serán el principal herramienta para el desarrollo de este proyecto.

En esta fase los equipos de trabajo fueron los principales actores, ya que ellos son los que conocen los procesos y procedimientos de cada actividad en los departamentos de la Institución, así mismo los empleados del Banco se sintieron incluidos dentro del proceso lo que genera compromiso con el desarrollo de este proyecto

Al finalizar esta fase se obtuvo 21 iniciativas de capacitación que son aquellas que se utilizaron para el desarrollo del programa de capacitación, a continuación se detalla la información recopilada de cada departamento:

3.5.1 Focus Group Departamento de Cobranzas

TABLA No.05: FOCUS GROUP COBRANZAS						
DEPARTAMENTO:	Cobranzas		ÁREA:	Cobranzas		
FECHA:	25 de septiembre de 2013		INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Coordinador de Cobranzas, Gestor de Cobranza, Asistente Recuperación Legal, Asistente de Cobranzas		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Desarrollar modelos que permitan la recuperación efectiva, el control de costos en la cobranza, maximizando los niveles de rentabilidad y solidez financiera	Disminución del 3% de la morosidad.	Reducir el índice de morosidad al 1% y la cartera vencida ampliada a un 4%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base de datos de los clientes con diferente tiempo de morosidad y vencimientos próximos 2. Segmentación de la Base de datos por tiempo de morosidad. 3. Distribución de clientes para gestión de cobranzas 4. Clientes con vencimientos próximos más la cartera de vencimientos de 1 a 90 días se asigna a la gestión de cobranza telefónica. 5. Clientes con vencimientos mayores a 91 días se asigna a la gestión de cobranza domiciliaria. 6. Actualización de la BDD con la información de clientes. 7. Cliente cancela la deuda la gestión finaliza, si no cancela se envía a recuperación legal. 	Manejo avanzado de Excel, Técnicas de Cobranza, Manejo de Clientes, Manejo del T24, Manejo de Buro de Crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de Manejo de Clientes 2. Curso de Excel Intermedio y Avanzado 3. Taller de Técnicas de cobranzas. 4. Curso de utilización del T24 5. Curso de Análisis Información crediticia. 	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 05: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Cobranzas

3.5.2 Focus Group de Auditoria

TABLA No.06: FOCUS GROUP AUDITORÍA			
DEPARTAMENTO:	Auditoría	ÁREA:	Auditoría
FECHA:	25 de septiembre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Auditor Interno, Auditor Jr., Asistente de Control Interno

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
<p>Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.</p>	<p>Evaluación de los sistemas informáticos en un 100% en el tiempo estipulado</p>	<p>Evaluación de los recursos y sistemas informáticos del Banco</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar que recursos y sistemas se auditaran 2. Solicitar prueba de los sistemas 3. Evaluar ejecución del sistema 4. Evaluar los errores generados por el sistema 5. Emitir informe de auditoría 6. Realizar seguimiento de cumplimiento de las observaciones de auditoria. 	<p>-Manejo de los sistemas y recursos informáticos -Conocimiento y Análisis de los posibles errores que generen estos sistemas.</p>	<p>-Capacitación del Manejo de los sistemas y recursos informáticos</p>	<p>Son necesarias acciones de capacitación</p>

Tabla No. 06: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Auditoría

3.5.3 Focus Group de Cumplimiento

TABLA No.07: FOCUS GROUP CUMPLIMIENTO						
DEPARTAMENTO:	Cumplimiento		ÁREA:	Cumplimiento		
FECHA:	25 de septiembre de 2013		INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Oficial de Cumplimiento Titular, Oficial de Cumplimiento Suplente		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Capacitar al personal y autoridades del Banco, sobre la estricta reserva de la información solicitada por los organismos de control, y establecer programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Capacitar a los empleados sobre la reserva de información y sanciones por lavado de activos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las Políticas emitidas de la SBS sobre la PLA 2. Elaborar temario de la capacitación 3. Elaborar material a utilizar en la capacitación 4. Ejecución de la capacitación 5. Evaluación de la Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de Prevención de Lavado de Activos -Conocimiento de las Políticas de Prevención de Lavado de activos emitidas por la SBS 	-Capacitación de Prevención de lavado de activos para Oficiales de Cumplimiento	Son necesarias acciones de capacitación
Implementar un plan de capacitación periódica para directores, funcionarios y empleados sobre normativas legales, instructivos, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos.	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Capacitación para prevenir actos ilícitos y prevención de lavado de activos dentro de la Institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las Políticas emitidas de la SBS sobre la PLA 2. Elaborar temario de la capacitación 3. Elaborar material a utilizar en la capacitación 4. Ejecución de la capacitación 5. Evaluación de la Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de Prevención de Lavado de Activos -Conocimiento de las Políticas de Prevención de Lavado de activos emitidas por la SBS 	-Capacitación de Prevención de lavado de activos para Oficiales de Cumplimiento	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 07: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Cumplimiento

3.5.4 Focus Group de Marketing

TABLA No.08: FOCUS GROUP MARKETING			
DEPARTAMENTO:	Marketing	ÁREA:	Marketing
FECHA:	30 de septiembre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Jefe de Marketing, Especialista de Marketing

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Crear una oferta de productos competitiva y rentable en el mercado	Creación de productos que generen al menos el 25% de ganancia neta para el Banco	Implementación de nuevos productos que generen rentabilidad para el Banco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación del mercado 2. Viabilidad financiera del producto 3. Prueba tecnológica del producto 4. Lanzamiento del Producto 5. Publicidad del Producto 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación del Mercado *Técnicas de Marketing *Técnicas Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación del Mercado *Técnicas de Marketing *Técnicas Financieras 	Son necesarias acciones de capacitación
Definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad	Implementación de las estrategias de negocio para cada segmento de clientes en el tiempo estipulado	Definir las estrategias de negocio para la creación o mejoramiento de productos destinados para cada segmento de clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar la base de cliente 2. Segmentar el cliente por diferentes variables 3. Estrategias de penetración de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación de mercado *Estrategias de penetración de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación de mercado *Estrategias de penetración de mercado 	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 08: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Marketing

3.5.5 Focus Group de Riesgos

TABLA No.09: FOCUS GROUP RIESGOS						
DEPARTAMENTO:	Riesgos		ÁREA:	Riesgos		
FECHA:	02 de octubre de 2013		INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Jefe de Riesgo Operativo, Oficial de seguridad de la Información, Oficial de Mercado y Liquidez, Analista de Riesgo de Crédito.		
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Identificar, medir, controlar y mitigar las excepciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.	Cumplimiento al 100% de las estrategias de mitigación de excepciones de riesgo	Establecer estrategias a través de las cuales permitan mitigar las excepciones de riesgo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir las solicitudes de crédito de los clientes. 2. Verificar la información de los clientes. 3. Realizar el análisis crediticio de la capacidad de endeudamiento de los clientes. 4. Aprobación de los créditos 5. Emisión de contratos. 6. Firma de contratos de los clientes 7. Desembolso del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de Crédito *Análisis de Buro de Crédito *Conocimiento de Riesgo crediticio *Técnicas de verificación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de Crédito *Análisis de Buro de Crédito *Conocimiento de Riesgo crediticio *Técnicas de verificación de información. 	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
<p>Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad así como lo relacionado con el riesgo legal.</p>	<p>Cumplimiento al 100% de las estrategias de mitigación de riesgo de perdida</p>	<p>Establecer estrategias a través de las cuales permitan mitigar riesgos de las pérdidas financieras generadas por errores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que las operaciones realizadas en el Banco cumplan con todas las políticas y normativas emitidas por la SBS. 2. Identificar si existen incidentes realizados por personas, procesos, tecnología entre otros. 3. Reportar estos incidentes a los responsables de estos. 4. Implementar medidas para que estos incidentes sucedan. 5. Medir la efectividad de las acciones tomadas para evitar estos incidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Riesgo Operativo *Seguridad de la Información *Riesgo de Mercado y Liquidez *Riesgo Crediticio 	<ul style="list-style-type: none"> *Riesgo Operativo *Seguridad de la Información *Riesgo de Mercado y Liquidez *Riesgo Crediticio 	<p>Son necesarias acciones de capacitación</p>

Tabla No. 09: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Riesgos

3.5.6 Focus Group Talento Humano

TABLA No.10: FOCUS GROUP TALENTO HUMANO			
DEPARTAMENTO:	Talento Humano	ÁREA:	Talento Humano
FECHA:	02 de octubre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Gerente de Talento Humano, Coordinadora de Talento Humano, Asistente de Talento Humano

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Coordinar el desarrollo de programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Desarrollo de programa de Capacitación en prevención de LA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las Políticas emitidas de la SBS sobre la PLA 2. Ejecución de la capacitación 3. Evaluación de la Capacitación. 	*Conocimiento de las políticas de Prevención de Lavado de Activos y Conozca su Empleado	*Conocimiento de las políticas de Prevención de Lavado de Activos y Conozca su Empleado	Son necesarias acciones de capacitación
Implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco	Implementación de selección por competencias en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de selección de competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de los perfiles de cargo por competencias. 2. Diseñar la Matriz de selección 3. Realizar Entrevistas por competencias. 4. Aplicación de Pruebas Psicométricas y de conocimientos. 5. Se procede con la contratación 6. Aplicación evaluación de desempeño antes del término del periodo de prueba 	*Gestión por competencias. *Organización de Información *Conocimientos de la Estructura Organizacional *Conocimiento del giro de negocio	*Selección por competencias *Técnicas de entrevistas por competencias *Comunicación Efectiva	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar un sistema de gestión de desempeño en base a objetivos Smart y evaluación 360, que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución	Implementación de Gestión de Desempeño en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de Gestión del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de Manual y Herramientas para la evaluación de la gestión de desempeño 2. Levantamiento de los Objetivos (SMART) e indicadores de desempeño de los empleados del Banco. 3. Realizar un alcance a los objetivos a los 6 meses 4. Evaluación de desempeño anual 5. Realizar retroalimentación de la Evaluación de desempeño 6. Realizar PDI para los empleados del Banco. 7. Seguimiento del cumplimiento de los PDI. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión por competencias. *Gestión de desempeño *Indicadores de Gestión *Búsqueda y organización de la información 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión por competencias *Gestión del desempeño por competencias *Gestión de procesos 	Son necesarias acciones de capacitación
Implementar un programa de capacitación para el personal alineado a la planificación estratégica del Banco de tal manera que se impulse el desarrollo de competencias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Implementación del programa de capacitación estratégico en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de programa de capacitación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de los objetivos estratégicos del Banco. 2. Levantamiento de los objetivos estratégicos departamentales. 3. Detección de necesidades de capacitación orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. 4. Elaboración del plan de capacitación. 5. Ejecución del plan de capacitación 6. Evaluación del plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Planificación estratégica *Programas de Formación *Organización y búsqueda de la información *Razonamiento deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> *Planificación Estratégica *Capacitación Estratégica 	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 10: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Talento Humano

3.5.7 Focus Group de Negocios y Automotriz

TABLA NO.11: FOCUS GROUP NEGOCIOS Y AUTOMOTRIZ

TABLA NO.11: FOCUS GROUP NEGOCIOS Y AUTOMOTRIZ						
DEPARTAMENTO:	Negocios		ÁREA:		Negocios	
FECHA:	03 de octubre de 2013		INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:		Vicepresidente de Negocios, Jefe de agencia, Oficiales de Negocios, Asistente de Negocios.	
Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Crear cuenta de ahorro transaccional “rol de pagos” la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital, con fácil proceso de apertura y beneficios relacionados para empleados en el fácil manejo de uso y acceso a financiamiento de acuerdo a su capacidad de pago y necesidades de consumo.	Implementación del nuevo producto en el tiempo estipulado.	Creación de cuenta de ahorro transaccional “rol de pagos” la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del producto. 2. Capacitación del producto al personal de ventas. 3. Ofertar el producto del Banco al segmento de clientes al que va dirigido. 4. Concretar la venta del producto 5. Brindar el producto al Cliente 6. Cobro del producto brindado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento del producto ofertado y segmento de clientes *Técnicas de ventas *Negociación *Liderazgo *Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Técnicas de ventas *Técnicas de atención al cliente *Técnicas de negociación *Especificaciones del producto 	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
<p>Crear una cuenta de ahorro para el nicho de niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.</p>	<p>Implementación del nuevo producto en el tiempo estipulado.</p>	<p>Creación de una cuenta de ahorro para niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del producto. 2. Capacitación del producto al personal de ventas. 3. Ofertar el producto del Banco al segmento de clientes al que va dirigido. 4. Concretar la venta del producto 5. Brindar el producto al Cliente 6. Cobro del producto brindado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento del producto ofertado y segmento de clientes *Técnicas de ventas *Negociación *Liderazgo *Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Técnicas de ventas *Técnicas de atención al cliente *Técnicas de negociación *Especificaciones del producto 	<p>Son necesarias acciones de capacitación</p>
<p>Desarrollar e implementar estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz</p>	<p>Desarrollo e Implementación de las nuevas estrategias en el tiempo estipulado</p>	<p>Implementación de estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del producto. 2. Capacitación del producto al personal de ventas. 3. Ofertar el producto del Banco al segmento de clientes al que va dirigido. 4. Concretar la venta del producto 5. Brindar el producto al Cliente 6. Cobro del producto brindado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento del producto ofertado y segmento de clientes *Técnicas de ventas *Negociación *Liderazgo *Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Técnicas de ventas *Técnicas de atención al cliente *Técnicas de negociación *Especificaciones del producto 	<p>Son necesarias acciones de capacitación</p>

Tabla No. 11: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Negocios y Automotriz

3.5.8 Focus Group de Operaciones

TABLA NO.12: FOCUS GROUP OPERACIONES			
DEPARTAMENTO:	Operaciones	ÁREA:	Operaciones
FECHA:	03 de octubre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Jefe Operativo, Supervisor Operativo, Asistente Operativo

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Brindar una gama extensa de opciones en productos y servicios a los clientes del Banco, coordinando la creación de nuevos productos, para ganar la preferencia de los clientes.	Creación de productos que generen al menos el 25% de ganancia neta para el Banco	Implementación de nuevos productos que generen rentabilidad para el Banco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación del mercado 2. Viabilidad financiera del producto 3. Prueba tecnológica del producto 4. Lanzamiento del Producto 5. Publicidad del Producto 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación del Mercado *Técnicas de Marketing *Técnicas Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmentación del Mercado *Técnicas de Marketing *Técnicas Financieras 	Son necesarias acciones de capacitación
Velar constantemente por la seguridad de los valores del Banco, con el cumplimiento de las normas de seguridad, para minimizar los riesgos inherentes.	Cumplimiento del 100% en los procedimientos de las políticas y normas operativas	Capacitación y aplicación de las normas de seguridad, por parte del personal operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal del departamento con las normas de seguridad emitidas por el Banco y la SBS. 2. Cumplimiento de las normas y políticas. 3. Monitoreo de incidentes generados por personas, procesos o tecnología. 4. Elaboración de informes con el cumplimiento y monitoreo de los incidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Políticas y normativas emitidas por el Banco y la SBS *Elaboración de informes *Análisis de la información *Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> *Políticas y normativas emitidas por el Banco y la SBS *Elaboración de informes 	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Cumplir con la normativa y disposiciones de los entes reguladores, con la actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas, que nos permita ser eficientes en la información y en los plazos de entrega	Cumplimiento del 100% en los procedimientos de las políticas y normas operativas	Cumplimiento de la normativa y envío de estructuras solicitadas por la SBS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal del departamento con las normas de seguridad emitidas por el Banco y la SBS. 2. Cumplimiento de las normas y políticas. 3. Monitoreo de incidentes generados por personas, procesos o tecnología. 4. Elaboración de informes con el cumplimiento y monitoreo de los incidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Políticas y normativas emitidas por el Banco y la SBS *Elaboración de informes *Análisis de la información *Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> *Políticas y normativas emitidas por el Banco y la SBS *Elaboración de informes 	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 12: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Operaciones

3.5.9 Focus Group de Tecnología

TABLA NO.13: FOCUS GROUP TECNOLOGIA			
DEPARTAMENTO:	Tecnología	ÁREA:	Tecnología
FECHA:	04 de octubre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Subgerente de Tecnología, Jefe de Desarrollo, Jefe de Producción, Desarrolladores de sistemas, Soporte de sistemas.

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo el soporte externo y a su vez incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08 que nos permita lograr un mejor desempeño del Core Bancario	Implementación de la actualización al 100% en el tiempo estipulado.	Actualización del Core Bancario de R06 a R08	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los cambios a realizar para actualizar la versión del Core bancario. 2. Adquirir el software bancario con la actualización del Core bancario. 3. Parametrizar el software con las necesidades del Banco. 4. Realización de las pruebas del software. 5. Implementación del software del Core. 6. Capacitación al personal de la utilización del software. 7. Monitoreo de Incidentes generados por el software. 8. Realizar ajustes para el óptimo funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento del Software del Core bancario *Razonamiento deductivo *Innovación *Desarrollo de software java y punto net 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación del software del Core Bancario *Desarrollo de Software Java y punto net 	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Incrementar los servicios electrónicos al cliente, incorporando nuevas alternativas de negocios que nos permita otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades.	Implementación de nuevos servicios electrónicos al 100% en el tiempo estipulado	Implementación de nuevos servicios electrónicos ágiles para las necesidades de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar qué servicios electrónicos se implementaran. 2. Desarrollar los servicios electrónicos a implementarse. 3. Realización de las pruebas de los servicios electrónicos. 4. Implementación de los servicios electrónicos. 5. Monitoreo de incidentes generados por el sistema. 6. Realizar ajustes para el óptimo funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> *Razonamiento deductivo *Innovación *Desarrollo de software java y punto net 	*Desarrollo de Software Java y punto net	Son necesarias acciones de capacitación
Mantener las seguridades informáticas de Banco Capital S.A., con un seguimiento continuo aplicando estándares de calidad que nos permita brindar confianza y seguridad a nuestros clientes.	Implementación del 100 % de los servicios y mejoras de la seguridad informática del Banco en el tiempo estipulado.	Implementación y mejoras a las seguridades informáticas del Banco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo de las seguridades informáticas del Banco. 2. Identificación de los incidentes de las seguridades de la información. 3. Desarrollar nuevas seguridades de la información. 4. Implementación de las seguridades de la información 	<ul style="list-style-type: none"> *Razonamiento deductivo *Innovación *Desarrollo de software java y punto net 	*Desarrollo de Software Java y punto net	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 13: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Tecnología

3.5.10 Focus Group de Control Financiero

TABLA NO.14: FOCUS GROUP CONTROL FINANCIERO			
DEPARTAMENTO:	Control Financiero	ÁREA:	Control Financiero
FECHA:	04 de octubre de 2013	INTEGRANTES DE FOCUS GROUP:	Contador General, Analista de control financiero, Analista de Contabilidad.

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar un software que permita efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco	Implementación al 100% del sistema en el tiempo establecido.	Implementación de un software que permita la elaboración de los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la información necesaria para el desarrollo del software financiero 2. Desarrollar las aplicaciones de que permitan elaborar los registros contables, estados financieros y los Banco. 3. Realizar la parametrización del sistemas 4. Comprobar los posibles errores del sistemas 5. Mitigar los posibles errores 6. Capacitar al personal del Departamento de Control financiero con la utilización y almacenamiento de la información 	<ul style="list-style-type: none"> *Razonamiento deductivo *Análisis financiero. *Conocimiento en Finanzas aplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración de informes financieros. *Utilización del software financiero desarrollado. *Actualización de técnicas financieras *Capacitación de las políticas y normativas de la SBS con referencia a la emisión de informes y estructuras de los entes de control 	Son necesarias acciones de capacitación

Objetivos (Regla SMART)	Indicadores	Metas	Descripción de proceso	Análisis general de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias	Iniciativas instruccionales o no instruccionales	Observación
Implementar un software que permita la elaboración de los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control	Implementación al 100% del sistema en el tiempo establecido.	Implementación de un sistema para la elaboración de reportes, estructuras, costos y modelos de rentabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la información necesaria para el desarrollo del software financiero 2. Desarrollar las aplicaciones de que permitan elaborar de los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control. 3. Realizar la parametrización del sistemas 4. Comprobar los posibles errores del sistemas 5. Mitigar los posibles errores 6. Capacitar al personal del Departamento de Control financiero con la utilización y almacenamiento de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> *Razonamiento deductivo *Análisis financiero. *Conocimiento en Finanzas aplicadas 	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración de informes financieros. *Utilización del software financiero desarrollado. *Actualización de técnicas financieras *Capacitación de las políticas y normativas de la SBS con referencia a la emisión de informes y estructuras de los entes de control 	Son necesarias acciones de capacitación
Realizar la clasificación, distribución de manera productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.	Presupuesto del Banco aprobado	Definir el presupuesto del Banco con fundamentos Técnicos y en aprovechamiento de los recursos asignados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar presupuestos departamentales de Banco Capital. 2. Analizar que los presupuestos de los departamentos estén alineados a la realidad de la Institución. 3. Unificar los presupuestos departamentales para determinar el presupuesto total del Banco. 4. Realizar las proyecciones y provisiones del presupuesto del Banco. 5. Solicitar aprobación del presupuesto general por Presidencia Ejecutiva y Directorio del Banco. 6. Asignación de Presupuesto a cada Departamento. 7. Dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Presupuestos *Proyecciones Financieras *Análisis Financiero *Razonamiento Deductivo *Pensamiento Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración de presupuestos *Actualización de técnicas financieras. 	Son necesarias acciones de capacitación

Tabla No. 14: Pino Gabriela, 2013, Focus Group Control Financiero

Para el desarrollo de los Focus Group se elaboró el siguiente cronograma:

Tabla No. 15 Cronograma de Levantamiento de Focus Group		
Departamento	Aplica	Fecha
Administración	N/a	N/a
Auditoria	Si	25-09-2013
Cobranzas	Si	25-09-2013
Control financiero	Si	04-10-2013
Cumplimiento	Si	25-09-2013
Legal	N/a	N/a
Marketing	Si	03-10-2013
Negocios	Si	03-10-2013
Operaciones	Si	03-10-2013
Productividad y procesos	N/a	N/a
Riesgos	Si	02-10-2013
Talento humano	Si	02-10-2013
Tecnología	Si	04-10-2013

Tabla No. 15: Pino Gabriela, 2013, Cronograma de Levantamiento de Focus Group

Las preguntas que se aplicaron para el levantamiento de la información para el Focus Group se encuentran en Anexo 5

En el desarrollo de los focus groups se determinó que la información obtenida por los equipos de trabajo, esté alineada a los objetivos planteados por los gerentes, para el cumplimiento

de la estrategia determinada por la Institución, y que esta sea el soporte necesario de capacitación y el desarrollo de habilidades.

3.6 Determinación de los contenidos para el programa de capacitación

Con la información levantada en los focus groups y en la entrevista con los responsables departamentales se establecen las necesidades de capacitación que se desarrollaran en el programa de capacitación estratégico. El formulario para identificar la capacitación se tomó en cuenta estos elementos, definidos en la metodología: la Iniciativa de Capacitación, Acción, Nivel de Necesidad de Capacitación, Nivel de evaluación de la Capacitación, Indicadores Desempeño Esperado, Necesidades de aprendizaje, Dirigido, Prioridad.

3.7 ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez terminado el levantamiento de la información se elaboró la matriz que abarca las siguientes iniciativas de capacitación:

TABLA No. 16 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN, NIVELES Y OBJETIVOS DE EVALUACIÓN									
Departamento	Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Cobranza	Taller de Negociación y Manejo de Conflictos	Curso y Taller	Organización	Aplicación e Impacto	Disminución de quejas e incremento de acuerdos con los clientes	Disminuir las quejas de los clientes en relación a la cobranza, e incrementar los acuerdos de pago de los clientes.	Capacidad de comunicarse y relacionarse con los clientes que presentan mora en los pagos de sus créditos con la finalidad de llegar acuerdos.	Gestores de Cobranzas y Abogados de Recuperación Legal.	Alta
	Taller de Técnicas de Cobranzas	Taller	Desempeño	Aplicación	Porcentaje de incremento en el cumplimiento de metas establecidas	Implementar Técnicas de Cobranzas que permitan cumplir efectivamente las metas establecidas.	Actualizar e implementar nuevas técnicas de cobranzas que permitan cumplir más efectivamente las metas establecidas	Gestores de Cobranzas y Abogados de Recuperación Legal.	Alta
	Curso de Análisis Crediticio	Curso	Desempeño	Aprendizaje	Porcentaje de refinanciamientos efectivos.	Refinanciar efectivamente las obligaciones crediticias de los clientes con mora en sus pagos	Conocimiento y criterio técnico en información crediticia y financiera de clientes que requieren de un refinanciamiento de la deuda efectivo	Gestores de Cobranzas y Abogados de Recuperación Legal.	Media

Cobranzas	Curso de Excel intermedio 2010	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo intermedio de Excel 2010	Realizar reportes inherentes al área con Excel intermedio 2010	Utilizar las herramientas disponibles en Excel intermedio 2010	Gestores de Cobranzas y Abogados de Recuperación Legal.	Media
	Curso de Manejo de T24	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo del T24	Utilizar el sistema T24 que les permitirá obtener la información necesaria para refinanciar o cobrar a los clientes asignados.	Conocimientos y experiencia en Sistema T24	Gestores de Cobranzas y Abogados de Recuperación Legal.	Media

Departamento	Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Auditoria	Manejo de los sistemas informáticos del Banco	Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Nivel de conocimiento y manejo de los sistemas informáticos del Banco	Verificar el funcionamiento de los errores que presentan los sistemas informáticos del Banco.	Conocer y Manejar los sistemas informáticos del Banco para realizar una auditoria efectiva.	Auditor Interno, Auditor Jr., Asistente de Auditoria	Alta
	Actualización de Riesgos Integrales	Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Nivel de conocimiento de nuevas tendencias de Riesgos Integrales	Evaluar el desempeño del departamento del área de riesgos y realizar observaciones para prevenir situaciones de riesgos para el Banco.	Aprender las nuevas tendencias de Riesgos Integrales para realizar una auditoria efectiva	Auditor Interno, Auditor Jr., Asistente de Auditoria	Alta
Cumplimiento	Programa de Prevención de Lavado de Activos	Programa	Organización	Aplicación e Impacto	Porcentaje de conocimiento de Técnicas de Lavado de activos y Financiamiento de Terrorismo.	Determinar los riesgos de activos ilegales que ingresen a los servicios y productos ofertados por el Banco	Aprender nuevas técnicas de prevención de lavado de activos que permitan detectar eficazmente los posibles riesgos de ingreso de activos ilegales.	Oficial de Cumplimiento Titular y Suplente.	Alta
Marketing	Determinación de segmentos del mercado	Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Segmentación de los clientes del Banco	Segmentar los clientes del Banco para generar nuevos productos para los diferentes segmentos	Actualizar las técnicas de segmentación del clientes del Banco lo que permitirá la creación de productos orientados a cada segmento	Jefe de Marketing, Especialista de Marketing	Media
	Técnicas de Marketing de Productos Financieros	Taller	Organización	Aplicación e Impacto	Definir nuevas estrategias de mercado enfocada a los productos del Banco.	Realizar estrategias de Marketing y Publicidad para los productos del Banco	Identificación de mercado y Técnicas de Marketing permitan la creación de productos orientados a cada segmento	Jefe de Marketing, Especialista de Marketing	Alta

Departamento	Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Riesgos	Programa de Actualización de Riesgos Integrales	Programa	Organización	Aplicación e Impacto	Disminución de los riesgos financieros generados en el Banco	Identificar y determinar los riesgos de pérdidas financieras para el Banco.	Actualizar los conocimientos de las ramas del Riego Integral lo que permitirá mitigar el riesgo de pérdidas financieras del Banco.	Todo el personal del Departamento de Riesgos Integrales	Alta
Talento Humano	Taller de Prevención de Lavado de Activos	Taller	Organización	Aplicación	Cumplimiento de las políticas de prevención de lavado de activos.	Prevenir lavado de activos en los empleados de Banco Capital	Determinar las políticas, normas, procesos con relación a prevención de lavados de activos y aplicarlas en la selección y monitoreo de personal.	Todo el personal del Departamento de Talento Humano	Alta
	Programa de Gestión por Competencias	Programa	Desempeño	Aprendizaje, Aplicación e Impacto	Sistema de Recursos Humanos por Competencias Laborales implementado	Implementación del sistema de Gestión de Recursos Humanos en el modelo de Competencias Laborales	Conocimientos en sistemas de competencias laborales para la gestión de Talento Humano	Todo el personal del Departamento de Talento Humano	Alta
Negocios	Escuela de Ventas	Programa	Organización	Aplicación e Impacto	Implementación y rentabilidad de los nuevos productos	Implementar los productos nuevos del Banco.	Implementar los nuevos productos del Banco con la finalidad de generar la rentabilidad esperada por el Banco	Todo el personal del Departamento de Negocios	Alta

Departamento	Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Operaciones	Taller de actualización de Normativas Operativas-SBS.	Taller	Desempeño	Aplicación	Cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos operativos.	Cumplir con los procesos operativos de la Institución	Actualizar los conocimientos de las políticas, normativa, procesos operativos establecidos por el Banco y los entes de control.	Todo el personal del Departamento de Operaciones	Media
	Taller Técnicas de Marketing de Productos Financieros	Taller	Organización	Aplicación e Impacto	Implementación de las estrategias de mercado para los productos del Banco	Realizar estrategias de Marketing y Publicidad para los productos del Banco	Actualizar las técnicas de Técnicas de Marketing lo que permitirá la creación de productos orientados a cada segmento	Todo el personal del Departamento de Operaciones	Baja
Tecnología	Taller de Actualización del Core Bancario T 24	Taller	Organización	Aprendizaje, Aplicación e Impacto	Actualización del Core Bancario en el tiempo establecido	Actualizar el Core Bancario T24	Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08.	Todo el personal del Departamento de Tecnología	Alta
	Taller de Actualización de Java y punto net	Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Implementación de nuevos programas desarrollados en el Banco	Desarrollar y mejorar los programas del Banco.	Actualizar los conocimientos de los programas de desarrollo de sistemas punto net y java para optimizar tiempo y recursos en la creación o actualización de los sistemas del Banco	Todo el personal del Departamento de Tecnología	Alta
Control Financiero	Curso de utilización de Software Financiero	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Implementación del software financiero	Desarrollar e implementar el software financiero	Implementación de Software Financiero que permita generar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco, reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad.	Todo el personal del Departamento de Control Financiero	Alta

Control Financiero	Actualización de las Normativas Financieras SBS	Curso	Desempeño	Aplicación	Cumplimiento de los informes y estructuras solicitadas por la SBS	Cumplir con los informes y estructuras solicitados por la SBS	Actualizar los conocimientos de las normativas, políticas, informes, estructuras del Banco y las solicitadas por la SBS	Todo el personal del Departamento de Control Financiero	Alta
	Curso de Elaboración de Presupuestos	Curso	Desempeño	Aplicación	Presupuesto del Banco Aprobado	Elaborar el presupuesto general del Banco	Actualizar los conocimientos necesarios para la elaboración del presupuesto general del Banco.	Analista Financiera.	Media

Tabla No. 14: Pino Gabriela, 2013, Matriz De Análisis De Acciones De Capacitación, Niveles Y Objetivos De Evaluación

4 CAPITULO CUARTO: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación estratégica está diseñado en base a las necesidades de formación de cada uno de los departamentos del Banco para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

4.2 PROGRAMA CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 Capacitación Estratégica: Cobranzas

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Taller De Negociación y Manejo De Conflictos”
Dirigido a	Departamento de Cobranzas
Participantes	Gestores de Cobranzas, Abogados de Recuperación Legal, Asistentes de Cobranzas.
Duración	16 Horas
Modalidad	Taller

Taller: Negociación y Manejo de Conflictos	
Objetivo General	Brindar al personal de Cobranzas diferentes técnicas de negociación ganar-ganar enfocados en los objetivos estratégicos del departamento y del Banco.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Identificar y aplicar las estrategias de negociación más adecuadas considerando el nivel económico y cultural del cliente. -Identificar conflictos y aplicar los elementos de la negociación que permiten acuerdos sostenibles y cooperantes. -Utilizar técnicas de comunicación para un adecuado manejo de su interacción en situaciones difíciles. -Elaborar estrategias de recuperación de cartera vencida para cumplir sus objetivos de desempeño.
Contenido	Unidad 1: Conceptos Básicos 1.1 Definiciones de Negociación 1.2 Objetivos de Negociación 1.3 Elementos de Negociación 1.4 Tipos de Negociación 1.5 Definiciones de Conflictos 1.6 Proceso de Conflicto 1.7 Toma de Decisiones

	<p>Unidad 2: Negociación Efectiva 2.1 Técnicas de comunicación efectiva. 2.2 Estilos de negociación 2.3 Fases de negociación efectiva 2.4 Planeación y preparación para la Negociación. 2.5 Conocimiento del adversario</p> <p>Unidad 3: Recomendaciones básicas para la Negociación 3.1 Legalidad de la negociación 3.2 Acuerdos en una negociación 3.3 Administración de la Negociación.</p>	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Análisis de video de negociación y manejo de conflictos. -Análisis de caso de Manejo de Conflictos. -Exposición de vivencias de conflictos y soluciones. -Simulaciones de Negociación.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos	
Participantes	24 participantes del Departamento de Cobranzas	
Horas de Capacitación	16 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante y la aplicabilidad en el puesto de trabajo, 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Taller de Técnicas de Cobranzas”
Dirigido a	Departamento de Cobranzas
Participantes	Gestores de Cobranzas, Abogados de Recuperación Legal, Asistentes de Cobranzas.
Duración	16 Horas
Modalidad	Taller

Taller: Técnicas de Cobranzas	
Objetivo General	Brindar al personal de Cobranzas diferentes técnicas de cobranzas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos del departamento y del Banco.
Objetivo de Aprendizaje	<p>Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar comportamientos de no pago a través las técnicas de cobranzas. - Aplicar herramientas y técnicas de cobranzas que potencialicen el cumplimiento de las metas departamentales. - Conocer técnicas de comunicación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes y equipo de trabajo. - Identificar los distintos tipos de clientes, aplicar la técnica de comunicación y la técnica de cobranza acorde al perfil del cliente.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Definiciones de Cobranza 1.2 Objetivos de la Cobranza 1.3 Elementos de la Cobranza 1.4 Tipos de Cobranza 1.5 Realidad de la Institución (el Crédito y la Cobranza)</p> <p>Unidad 2: Técnicas de Cobranza Efectiva</p> <p>2.1 Planificación y Organización de la cobranza telefónica, domiciliaria y judicial. 2.2 Tipos de clientes 2.3 Técnicas de comunicación efectiva. 2.4 Técnicas de cobranza 2.5 Gestión efectiva de cobranzas</p> <p>Unidad 3: Recomendaciones para la Cobranza Efectiva</p> <p>3.1 Legalidad de la cobranza 3.2 Acuerdos de pagos y refinanciamiento 3.3 Administración y resultados de la cobranza.</p>

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de video de negociación y manejo de conflictos. -Análisis de casos de Cobranzas -Exposición de vivencias de casos de cobranzas. -Simulaciones de técnicas de cobranzas. 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos 	
Participantes	24 participantes del Departamento de Cobranzas	
Horas de Capacitación	16 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante y la aplicabilidad en el puesto de trabajo, 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Curso de Análisis Crediticio”
Dirigido a	Departamento de Cobranzas
Participantes	Gestores de Cobranzas, Abogados de Recuperación Legal, Asistentes de Cobranzas.
Duración	8 Horas
Modalidad	Curso

Curso: Análisis Crediticio	
Objetivo General	Brindar al personal de Cobranzas la formación técnica en análisis crediticio que permitan el refinanciamiento de las obligaciones crediticias de los clientes de Banco Capital, lo que le permitirá el cumplimiento de las metas departamentales.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Conocer el proceso de concesión y refinanciamiento de créditos. -Conocer y aplicar las políticas y procedimientos de crédito y refinanciamiento de la Institución. -Elaborar informes crediticios que permitan definir estrategias de refinanciamiento u otras técnicas de cobranza.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Definiciones de crédito</p> <p>1.2 Tipos de crédito.</p> <p>1.3 Segmentación de clientes por capacidad de endeudamiento.</p> <p>1.4 Productos crediticios- Banco Capital.</p> <p>Unidad 2: Análisis Crediticio</p> <p>2.1 Políticas y normativas de la otorgación de créditos.</p> <p>2.2 Políticas y normativas de refinanciamientos.</p> <p>2.2 Proceso del análisis y modelo crediticio.</p> <p>2.3 Interpretación de la información crediticia.</p> <p>Unidad 3: Recomendaciones para el refinanciamiento efectivo</p> <p>3.1 Negociación de pagos y refinanciamientos de acuerdo al perfil crediticio del cliente.</p> <p>3.2 Administración oportuna de la cartera vencida (refinanciamiento, técnicas de cobranzas)</p>

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de casos de otorgación de créditos. 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos 	
Participantes	24 participantes del Departamento de Cobranzas	
Horas de Capacitación	8 horas	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Curso de Excel 2010”
Dirigido a	Departamento de Cobranzas
Participantes	Gestores de Cobranzas, Abogados de Recuperación Legal, Asistentes de Cobranzas.
Duración	8 Horas
Modalidad	Curso

Curso: Excel 2010	
Objetivo General	Brindar al personal de Cobranzas una actualización del programa Excel 2010 ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que le facilitará el cumplimiento de sus funciones diarias.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Utilizar las herramientas Avanzadas del programa de manera correcta en el programa de Microsoft Excel. -Dominar los conceptos de las funciones específicas y complejas de Microsoft Excel. -Estará en capacidad de utilizar las aplicaciones básicas y avanzadas del programa Excel 2010.
Contenido	<p>Unidad 1: Gestión de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Bases de datos en Excel 1.2 Ordenar una base de datos 1.3 Opciones de ordenación 1.4 Ordenación rápida 1.5 Filtros 1.6 Autofiltros 1.7 Filtros Avanzados <p>Unidad 2: Tablas Dinámicas</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Creación de una tabla dinámica 2.2 Subtotales 2.3 Validación 2.4 Listas desplegables 2.5 Formulas desde tablas dinámicas <p>Unidad 3: Utilización de MACROS</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Grabación tridimensionales y plantillas de gráfico 3.2 Elementos del gráfico 3.3 Datos en un eje secundario 3.4 Usar imágenes en gráficos

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de Excel 2013 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos 	
Participantes	24 participantes del Departamento de Cobranzas	
Horas de Capacitación	8 horas	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Curso de Manejo de T24”
Dirigido a	Departamento de Cobranzas
Participantes	Gestores de Cobranzas, Abogados de Recuperación Legal, Asistentes de Cobranzas.
Duración	8 Horas
Modalidad	Curso

Curso: Manejo de T24	
Objetivo General	Brindar al personal de Cobranzas una actualización del Core Bancario T24 ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que le facilitará el cumplimiento de sus funciones diarias.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: --Utilizar las herramientas de manera eficiente y correcta del Core Bancario T24 -Dominar los conceptos de los micro procesos y macro procesos de del sistema. -Estará en capacidad de utilizar las aplicaciones básicas y avanzadas del Core Bancario
Contenido	Unidad 1: Conceptos Básicos 1.1 Funciones básicas del Core Bancario T24 1.2 Definiciones básicas del Core Bancario T24 1.3 Reportería del Core Bancario T24 Unidad 2: Aplicativos para la Gestión de Cobranza en el Core Bancario T24 2.1 Movimientos de cuenta 2.2 Cuentas por cobrar 2.3 Operaciones en legal – status de demanda 2.4 Recuperaciones en línea 2.5 Búsqueda de clientes 2.6 Actualización de información 2.7 Consulta de gastos de cobranza 2.8 Reporte para ajustes

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <p>-Ejercicios prácticos de las aplicaciones del Core Bancario T24</p>	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación. - Manual de utilización del Core Bancario T24.
Herramientas	<p>-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje</p>	
Participantes	24 participantes del Departamento de Cobranzas	
Horas de Capacitación	8 horas	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos.	

4.2.2 Capacitación Estratégica: Auditoria

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Manejo de los Sistemas Informáticos de Banco Capital”
Dirigido a	Departamento de Auditoria
Participantes	Oficiales de Auditoria y Oficial de Control Interno
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller: Manejo de los Sistemas Informáticos de Banco Capital	
Objetivo General	Brindar al personal de Auditoria una actualización de los Sistemas Informáticos del Banco ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará el cumplimiento de las funciones de sus cargos
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: --Utilizar los sistemas informáticos del Banco de manera efectiva. -Auditar el proceso de aplicación de cada sistema informático. -Estará en capacidad de utilizar las aplicaciones básicas y avanzadas de los sistemas informáticos del Banco. -Estará en capacidad de recomendar cambios en las aplicaciones y sistemas para salvaguardar la seguridad de la información.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Funciones básicas de los sistemas informáticos 1.2 Definiciones básicas de los sistemas informáticos 1.3 Clasificación de los sistemas informativos de Banco Capital</p> <p>Unidad 2: Sistemas informáticos de Banco Capital</p> <p>2.1 Sistemas de Giro de Negocio y Core Bancario</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipos de Usuario -Proceso de Ingreso de Información -Almacenamiento de la información -Consultas de la Información -Reportería de la Información. <p>2.2 Sistemas de Seguridad de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipos de Usuario -Proceso de Ingreso de Información -Almacenamiento de la información -Consultas de la Información -Reportería de la Información.

	2.3 Sistemas de los Departamentos de Soporte -Tipos de Usuario -Proceso de Ingreso de Información -Almacenamiento de la información -Consultas de la Información -Reportería de la Información. Unidad 3: Ejercicios prácticos de los sistemas del Banco 3.1 Aplicación de ejercicios prácticos de los sistemas del Banco 3.2 Evaluación de los ejercicios prácticos	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de los sistemas de Banco Capital.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación. - Manual de utilización de los sistemas del Banco.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	4 participantes del Departamento de Auditoria	
Horas de Capacitación	20 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita los conocimientos adquiridos y posteriormente una evaluación de seguimiento para medir la aplicación de los mismos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización de Riesgos Integrales”
Dirigido a	Departamento de Auditoría
Participantes	Oficiales de Auditoría y Oficial de Control Interno
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller: “Actualización de Riesgos Integrales”		
Objetivo General	Brindar al personal de Auditoría una actualización de la gestión de riesgos integrales ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará el proceso de la auditoría de los riesgos que asume la Institución.	
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Identificar los riesgos que asume la Institución. -Conocer y recomendar cambios en las políticas y procesos de riesgos según las nuevas tendencias del mercado. -Entender la metodología, teoría y aplicación de los procedimientos de riesgos. -Auditar que se cumplan los procedimientos de riesgos y salvaguardar los riesgos asumidos por la Institución. 	
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Definiciones de Riesgos Integrales 1.2 Objetivos de Riesgos Integrales 1.3 Tipos de Riesgos Integrales 1.4 Elementos de Riesgos Integrales</p> <p>Unidad 2: Riesgos Integrales</p> <p>2.1 Riesgo de Crédito 2.2 Riesgo de Mercado y liquidez 2.3 Riesgo Operativo y Seguridad de la Información.</p> <p>Unidad 3: Políticas y Normativas</p> <p>3.1 Leyes y normativas de la SBS con respecto a la Administración de Riesgos Integrales. 3.2 Políticas, procesos y procedimientos de Banco Capital para la gestión de Riesgos Integrales.</p>	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de las 	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones.

	aplicaciones de las políticas y normativas de la gestión de Riesgos. -Análisis de casos de Riesgos...	- Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	4 participantes del Departamento de Auditoria	
Horas de Capacitación	20 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante, además se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos.	

4.2.3 Capacitación Estratégica: Cumplimiento

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Prevención de Lavado de Activos”
Dirigido a	Departamento de Cumplimiento
Participantes	Oficial de Cumplimiento Titular y Oficial de Cumplimiento Suplente
Duración	60 horas
Modalidad	Programa

Programa: Prevención de Lavado de Activos	
Objetivo General	Brindar al personal de Cumplimiento una actualización de la gestión de Prevención de Lavado de Activos ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará la prevención de lavado de activos en la Institución
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Identificar oportunamente el riesgo de lavado de activo en la Institución. -Aplicar correctamente y oportunamente las políticas, procesos y normativas de prevención de lavado de activos. -Entender la metodología, teoría y aplicación de los procedimientos prevención de lavado de activos. -Monitorear el comportamiento financiero de los clientes y empleados. -Realizar los reportes de prevención de Lavado de Activos que son requerimiento de la UAF
Contenido	<p>Módulo 1: Generalidades de Lavado de Activos</p> <p>1.1 Lavado de activos, conceptos y características 1.2 Etapas del lavado de activos 1.3 Tipologías del lavado de activos 1.4 Problemática global, regional y local 1.5 Mejores prácticas y recomendaciones internacionales</p> <p>Módulo 2: Marco Legal del Lavado de Activos</p> <p>2.1 Marco legal internacional 2.2 Marco legal ecuatoriano 2.3 Resoluciones de la junta bancaria y su aplicación 2.4 Responsabilidades inherentes al marco legal</p> <p>Módulo 3: El riesgo del lavado de activos</p> <p>3.1 Señales de alerta e indicadores del lavado de activos 3.2 Proceso de confirmación y reporte de lavado de activos. 3.3 Decisiones al detectar lavado de activos</p>

	Módulo 4: Políticas anti lavado de activos 4.1 Estructura organizacional para la prevención de lavado de activos 4.2 Tipologías UAF, Tipologías de las señales de alerta.	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de las políticas y normativas de la Prevención de Lavado de Activos -Análisis de casos de Lavado de Activos.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	2 participantes del Departamento de Cumplimiento	
Horas de Capacitación	60 horas (6 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos. 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

4.2.4 Capacitación Estratégica: Marketing

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Tipos de Mercado”
Dirigido a	Departamento de Marketing
Participantes	Jefe de Marketing, Especialista de Marketing
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller de Tipos de Mercado	
Objetivo General	Brindar al personal de Marketing una actualización en la segmentación de mercado lo que permitirá el desarrollo de productos rentables de para Banco Capital enfocados en cada segmento de clientes de la Institución.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> - Definir la segmentación de mercado, clientes, productos. -Analizar las principales variables de segmentación de los mercados de consumo. - Aplicar técnicas de segmentación de mercado y clientes. -Identificar los segmentos de mercado más atractivos y aplicar una estrategia de penetración de mercado.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Definición de Mercado 1.2 Definición de Segmentación de Mercado 1.3 Tipos de Segmentación de Mercado 1.4 Características de la Segmentación de Mercado 1.5 Variables de la Segmentación de Mercado 1.6 Tipos de Clientes. <p>Unidad 2: Segmentación de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Fases de la Segmentación de mercado 2.2 Beneficios de la Segmentación de mercado 2.3 Identificación de los segmentos de mercado 2.4 Selección de las bases de la segmentación 2.5 Proceso de la Segmentación de mercado <p>Unidad 3: Creación de Productos y Segmentación de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Segmentación, posicionamiento y estrategias de la penetración de productos. 3.2 Evolución y posicionamiento de productos 3.3 Importancia del posicionamiento de los productos 3.4 Diferenciación competitiva de productos

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de la segmentación de mercado -Análisis de creación de nuevos productos. 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje 	
Participantes	Personal del Departamento de Marketing	
Horas de Capacitación	20 horas (2días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante, además se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Técnicas de Creación de Nuevos Productos relacionados a Servicios Financieros”
Dirigido a	Departamento de Marketing
Participantes	Jefe de Marketing, Especialista de Marketing
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller: Técnicas de Creación de Nuevos Productos relacionados a Servicios Financieros	
Objetivo General	Brindar al personal de Marketing una actualización en la creación de productos lo que permitirá el desarrollo de productos rentables de para Banco Capital enfocados en cada segmento de clientes de la Institución.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los conceptos necesarios para la creación de productos - Analizar las posibilidades de la creación de productos. - Realizar la proyección de rentabilidad de los productos - Identificar el segmento de mercado compatible para cada producto
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Técnicos de Mercadeo</p> <p>1.1 Definición de Mercado 1.2 Definición de Productos 1.3 Tipos de Productos 1.4 Características de los Productos Financieros 1.5 Tipos de Clientes.</p> <p>Unidad 2: Creación de Productos</p> <p>2.1 Fases de la creación de productos 2.2 Beneficios de la creación de productos 2.3 Identificación de los segmentos de clientes para cada producto 2.4 Proceso de la creación de productos</p> <p>Unidad 3: Creación de Productos y Segmentación de Mercado</p> <p>3.1 Segmentación, posicionamiento y estrategias de la penetración de productos. 3.2 Evolución y posicionamiento de productos 3.3 Importancia del posicionamiento de los productos 3.4 Diferenciación competitiva de productos</p>

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de la creación de productos. 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje 	
Participantes	Personal del Departamento de Marketing	
Horas de Capacitación	20 horas (2días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos.	

4.2.5 Capacitación Estratégica: Riesgos

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización en Riesgos Integrales”
Dirigido a	Departamento de Riesgos
Participantes	Personal de Riesgos
Duración	60 horas
Modalidad	Taller

Programa: “Actualización en Riesgos Integrales”	
Objetivo General	Brindar al personal de Riesgos una actualización de la gestión de riesgos integrales ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará el proceso de la gestión de los riesgos que asume la Institución.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Identificar los riesgos que asume la Institución. -Conocer y recomendar cambios en las políticas y procesos de riesgos según las nuevas tendencias del mercado. -Entender la metodología, teoría y aplicación de los procedimientos de riesgos. -Aplicar los procedimientos de riesgos y salvaguardar los riesgos asumidos por la Institución.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Definiciones de Riesgos Integrales 1.2 Objetivos de Riesgos Integrales 1.3 Tipos de Riesgos Integrales 1.4 Elementos de Riesgos Integrales</p> <p>Unidad 2: Riesgos Integrales</p> <p>2.1 Riesgo de Crédito 2.2 Riesgo de Mercado y liquidez 2.3 Riesgo Operativo y Seguridad de la Información.</p> <p>Unidad 3: Políticas y Normativas</p> <p>3.1 Leyes y normativas de la SBS con respecto a la Administración de Riesgos Integrales. 3.2 Políticas, procesos y procedimientos de Banco Capital para la gestión de Riesgos Integrales.</p> <p>Unidad 4: Aplicación de los conocimientos adquiridos</p> <p>4.1 Ejercicios de análisis de casos.</p>

	4.2 Evaluación de las normativas de la SBS respecto a Riesgos Integrales. 4.3 Resolución de casos de Normativa de SBS.	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de las políticas y normativas de la gestión de Riesgos. -Análisis de casos de Riesgos...	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	8 participantes del Departamento de Riesgos	
Horas de Capacitación	60 horas (6 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante, además se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos, 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

4.2.6 Capacitación Estratégica: Talento Humano

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Prevención de Lavado de Activos”
Dirigido a	Departamento de Talento Humano
Participantes	Gerente de Talento Humano, Coordinadora de Talento Humano, Asistente.
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Programa: Prevención de Lavado de Activos	
Objetivo General	Brindar al personal de Talento Humano capacitación sobre la gestión de Prevención de Lavado de Activos ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará la prevención de lavado de activos en los empleados de Banco Capital.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Identificar oportunamente el riesgo de lavado de activo en la Institución. -Aplicar correctamente y oportunamente las políticas, procesos y normativas de prevención de lavado de activos. -Entender la metodología, teoría y aplicación de los procedimientos prevención de lavado de activos. -Monitorear el comportamiento financiero de los empleados de Banco Capital.
Contenido	<p>Unidad 1: Generalidades de Lavado de Activos</p> <p>1.1 Lavado de activos, conceptos y características 1.2 Etapas del lavado de activos 1.3 Tipologías del lavado de activos 1.4 Problemática global, regional y local</p> <p>Módulo 2: El riesgo del lavado de activos</p> <p>2.1 Señales de alerta e indicadores del lavado de activos 2.2 Identificación de comportamientos relacionados con lavado de activos 2.3 Análisis del monitoreo financiero de los empleados de Banco Capital.</p> <p>Módulo 3: Políticas anti lavado de activos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional para la prevención de lavado de activos - Tipologías UAF, Tipologías de las señales de alerta. - Análisis de la política conozca a su empleado

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de las aplicaciones de las políticas y normativas de la Prevención de Lavado de Activos 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje 	
Participantes	3 participantes de Talento Humano	
Horas de Capacitación	20 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante, además se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Programa de Gestión por Competencias”
Dirigido a	Departamento de Talento Humano
Participantes	Gerente de Talento Humano, Coordinadora de Talento Humano, Asistente.
Duración	80 horas
Modalidad	Programa

Programa: Programa de Gestión por Competencias	
Objetivo General	Capacitar al personal de Talento Humano en la gestión de Competencias ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará administrar el talento de los empleados de Banco Capital.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Planificar y ejecutar el levantamiento de los perfiles de funciones de los cargos con competencias. -Seleccionar al personal idóneo utilizando gestión por competencias -Implementar Gestión de Desempeño en base a cumplimiento de los objetivos SMART y las competencias del cargo -Diseñar e implementar la capacitación estratégica enfocada en planes de capacitación y planes de carrera.
Contenido	<p>Módulo 1: Generalidades de la Gestión por Competencias</p> <p>1.1 Definición de competencia 1.2 Tipos de Competencias 1.4 Detección de Competencias 1.3 Fases de la gestión por competencias</p> <p>Módulo 2: Selección por Competencias</p> <p>2.1 Selección tradicional vs Selección por competencias. 2.2 Fundamentos del modelo de selección por competencias. 2.3 Entrevista profunda para evaluar competencias. 2.4 Cuestionarios para relevar competencias. 2.5 Perfil de puesto por competencias. 2.6 Análisis y descripción de puestos por competencias 2.7 Diseño de perfiles por competencias estratificadas 2.6 Evaluación de postulantes según competencias</p> <p>Módulo 3: Gestión del Desempeño</p> <p>3.1 Generalidades de la Gestión del Desempeño 3.2 La Evaluación del Desempeño por Competencias. 3.3 Definición de niveles y grados de competencias 3.4 Análisis de Conductas 3.5 Métodos basados en el Comportamiento 3.6 La Observación de Conductas en la Gestión del Desempeño 3.7 Diseño de las Herramientas de Evaluación 3.8 Implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño 3.9 Alineación del Desempeño a la Estrategia Organizacional</p>

	Módulo 4: Capacitación por Competencias	
	<p>4.1 El rol de la capacitación en el panorama estratégico de la gestión humana.</p> <p>4.2 Métodos para identificar competencias específicas de los cargos.</p> <p>4.4 El diseño de los planes de capacitación y desarrollo.</p> <p>4. 4 Evaluación de las actividades de capacitación.</p> <p>4.5 Aplicación del modelo de competencias al desarrollo.</p> <p>4.6 El papel de la capacitación en los planes de carrera.</p> <p>4. 7 El papel de la capacitación en los planes de sucesión.</p>	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ejercicios prácticos de gestión por competencias -Análisis de casos de gestión por competencias. 	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> -Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje 	
Participantes	Personal del Departamento de Talento Humano	
Horas de Capacitación	80 horas (8 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir la satisfacción del participante, además se realizará una evaluación de conocimientos adquiridos.	

4.2.7 Capacitación Estratégica: Negocios

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Escuela de Ventas”
Dirigido a	Departamento de Negocios
Participantes	Departamento de Negocios y Departamento Automotriz
Duración	80 horas
Modalidad	Programa

Programa: Escuela de Ventas	
Objetivo General	Capacitar al personal de los Departamentos Comerciales en técnicas de ventas ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que facilitará administrar el talento de los empleados e incrementar la rentabilidad de los productos de Banco Capital.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Plantear propuestas de estrategias de negocios y productos que cumplan con las necesidades los clientes de Banco Capital. -Integrar la visión y los objetivos generales del Banco con las políticas y las estrategias de Negocios. -Planificar y gestionar la actividad de negocio con los clientes de Banco Capital. - Aplicar los conocimientos y las herramientas de planificación, organización y dirección de las técnicas de ventas.
Contenido	<p>Unidad 1: Perfil del Ejecutivo de Ventas</p> <p>1.1 Perfil del ejecutivo de ventas</p> <p>1.2 Atributos y personalidad del vendedor proactivo.</p> <p>1.3 Inteligencia Emocional del Ejecutivo de Ventas.</p> <p>1.4 Técnicas de Escucha Activa</p> <p>1.5 Administración del Tiempo.</p> <p>Módulo 2: Planeación de las Ventas y Contacto con Clientes Potenciales</p> <p>2.1 Planeación de las ventas y fijación de metas.</p> <p>2.2 La prospección de clientes y la exploración de sus necesidades.</p> <p>2.3 Análisis de la estrategia de producto y cliente.</p> <p>2.4 Evaluación de los clientes potenciales.</p> <p>Módulo 3: Técnicas para mejorar la negociación y el cierre de ventas</p> <p>3.1 Análisis de las resistencias más comunes a las que enfrenta el asesor de ventas.</p> <p>3.2 Cómo reaccionar cuando el cliente dice que “no”.</p> <p>3.3 Uso de técnicas para la negociación y el vencimiento de objeciones.</p> <p>3.4 Directrices y métodos para el cierre de ventas.</p>

	3.5 Proyección de seguridad al cliente.	
	Módulo 4: La post-venta como parte del proceso de ventas	
	4.1 Retención de clientes.	
	4.2 Plan de seguimiento y sugerencias para mejorar su eficiencia.	
	4.3 Administración de la cartera de clientes.	
	4.4 Evaluación de la satisfacción del cliente.	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de ventas -Análisis de casos de ventas -Búsqueda de nuevos	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Comparación de Información - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	50 participantes del departamento de Negocios	
Horas de Capacitación	80 horas (8 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita los conocimientos adquiridos. 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

4.2.8 Capacitación Estratégica Operaciones

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización de Normativas Operativas- SBS”
Dirigido a	Departamento de Operaciones
Participantes	Departamento de Operaciones
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller: “Actualización de Normativas Operativas- SBS”	
Objetivo General	Brindar al personal del área de Operaciones los conocimientos y recomendaciones requeridas para considerar en acciones de normativas operativas de la SBS.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Implementar la normativa de Riesgo Operativo de SBS en las funciones diarias de su cargo. -Cumplir la normativa impuesta por los entes de control -Proteger la seguridad Operativa de la Institución y de los Clientes.
Contenido	<p>Unidad 1: Conocimiento y actualización de las normativas</p> <p>1.1 Definiciones de las normativas 1.2 Factores de riesgo operativo 1.3 Elementos de las normativas 1.4 Clasificación de las normativas 1.5 Procedimiento operativos</p> <p>Unidad 2: Política de Riesgo Operativo</p> <p>2.1 Ámbito, definiciones y alcance 2.2 Factores del riesgo operativo 2.3 Administración del riesgo operativo 2.4 Responsabilidades en la administración del riesgo operativo 2.5 Tipos de Incidentes Operativos</p> <p>Unidad 3: Recomendaciones de la Política del Riesgo Operativo</p> <p>3.1 Importancia del cumplimiento de la política de riesgo operativo 3.2 Recomendaciones en la aplicación de la política de riesgo operativo 3.3 Aplicaciones de la política de Riesgo Operativo</p>

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Análisis de casos de incidentes operativos. -Simulaciones de incidentes operativos.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos	
Participantes	60 participantes del Departamento de Operaciones	
Horas de Capacitación	16 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de la aplicabilidad en el puesto de trabajo, 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Técnicas de Creación de Productos”
Dirigido a	Departamento de Operaciones
Participantes	Gerente de Operaciones, Jefe Operativo, Supervisor Operativo de Oficina
Duración	20 horas
Modalidad	Taller

Taller: Técnicas de Creación de Productos	
Objetivo General	Brindar al personal de Operaciones los conocimientos respectivos para el desarrollo de productos rentables de para Banco Capital enfocados en cada segmento de clientes de la Institución.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los conceptos necesarios para la creación de productos. - Analizar las posibilidades de la creación de productos. - Realizar la proyección de rentabilidad de los productos. - Identificar el segmento de mercado compatible para cada producto.
Contenido	<p>Unidad 1: Conceptos Básicos</p> <p>1.1 Definición de Mercado 1.2 Definición de Productos 1.3 Tipos de Productos 1.4 Características de los Productos Financieros 1.5 Tipos de Clientes.</p> <p>Unidad 2: Creación de Productos</p> <p>2.1 Fases de la creación de productos 2.2 Beneficios de la creación de productos 2.3 Identificación de los segmentos de clientes para cada producto 2.4 Proceso de la creación de productos</p> <p>Unidad 3: Creación de Productos y Segmentación de Mercado</p> <p>3.1 Segmentación, posicionamiento y estrategias de la penetración de productos. 3.2 Evolución y posicionamiento de productos 3.3 Importancia del posicionamiento de los productos 3.4 Diferenciación competitiva de productos</p>

Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	10 participantes del Departamento de Operaciones	
Horas de Capacitación	20 horas (2días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos.	

4.2.9 Capacitación Estratégica: Tecnología

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización del Core Bancario T24”
Dirigido a	Departamento de Tecnología
Participantes	Gerente de Tecnología, Desarrolladores de Sistemas.
Duración	20 Horas
Modalidad	Taller

Taller: Actualización de T24	
Objetivo General	Brindar al personal de Tecnología la formación necesaria para la actualización del Core Bancario T24 como una estrategia principal de las herramientas de trabajo para los departamentos que generan el negocio.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Actualizar el Core Bancario de R06 al R08. -Utilizar de manera eficiente del software. -Realizar el mantenimiento preventivo del Core Bancario.
Contenido	<p>Unidad 1: Core Bancario T24</p> <p>1.1 Definiciones del Core Bancario T24-R08</p> <p>1.2 Funciones básicas del Core Bancario T24-R08</p> <p>1.3 Aplicaciones básicas del Core Bancario T24- R08</p> <p>1.4 Reportería del Core Bancario T24</p> <p>Unidad 2: Actualización de las Aplicaciones del Core Bancario T24- R08</p> <p>2.1 Aplicación de cuentas de depósitos, ahorros, cheques, estados de cuenta, prestamos, fondos mutuos.</p> <p>2.2 Aplicación de Banca Privada, Portafolio de Inversiones, Fiduciarios, Depósitos a plazo.</p> <p>2.3 Manejo de divisas, Manejo de dinero, Mercado de capitales.</p> <p>2.4 Comercio exterior, Créditos PYME, Cash Management, Leasing.</p> <p>2.5 Transferencias de fondos, Cartera vencida, Impuestos, Intereses, Control de Documentación.</p> <p>Unidad 3: Manejo de las aplicaciones del Core Bancario del Core Bancario T24-08</p> <p>3.1 Utilización de la aplicación de cuentas de depósitos, ahorros, cheques, estados de cuenta, prestamos, fondos mutuos.</p> <p>3.2 Utilización de la aplicación de Banca Privada, Portafolio de Inversiones, Fiduciarios, Depósitos a plazo.</p> <p>3.3 Utilización del manejo de divisas, Manejo de dinero, Mercado de capitales.</p> <p>3.4 Utilización de la aplicación de comercio exterior, Créditos PYME, Cash</p>

	Management, Leasing. 3.5 Utilización de la aplicación de transferencias de fondos, Cartera vencida, Impuestos, Intereses, Control de Documentación.	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de las aplicaciones del Core Bancario T24	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la capacitación. - Manual de utilización del Core Bancario T24- R08
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	12 participantes del Departamento de Tecnología	
Horas de Capacitación	10 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización de Java y Punto net”
Dirigido a	Departamento de Tecnología
Participantes	Gerente de Tecnología, Desarrolladores de Sistemas.
Duración	20 Horas
Modalidad	Taller

Taller: Actualización de Java y Punto net	
Objetivo General	Brindar al personal de Tecnología una actualización en la utilización de Java y Punto net lo que permitirá el desarrollo de aplicaciones para Banco Capital que son herramientas necesarias para la creación de productos y seguridad de la información.
Objetivo de Aprendizaje	<p>Al finalizar el curso, los participantes estarán en condiciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar aplicaciones de consola en lenguaje Java con una excelente base conceptual que permita explotar la programación con utilización de diagramas de clases y de secuencia en la exposición de ejemplos y ejercicios. - Desarrollar aplicaciones que funcionen bajo Web y dominará los fundamentos necesarios para utilizar los principales Frameworks y herramientas de presentación Web Java. - Armar la lógica a ser interpretada por los navegadores, tanto por razones de diseño gráfico como por validaciones en el lado del cliente, proporcionando una mejor experiencia de usuario a sus productos. - Conocer, comprender y aplicar las herramientas provistas por el Framework .NET para el desarrollo de aplicaciones Web.
Contenido	<p>Unidad 1: Generalidades de JAVA y Punto NET</p> <p>1.1 Definiciones de la aplicación JAVA y Punto NET</p> <p>1.2 Funciones básicas de la aplicación JAVA y Punto NET</p> <p>1.3 Aplicaciones básicas de JAVA y Punto NET</p> <p>Unidad 2: Aplicación JAVA</p> <p>2.1 Lenguaje JAVA</p> <p>2.2 JAVA web</p> <p>2.3 JAVA móvil</p> <p>2.4 JAVA script</p> <p>2.5 Fundamentos XML</p> <p>Unidad 3: Aplicación Punto Net</p> <p>3.1 ASP .NET Básico</p> <p>3.2 ASP .NET Avanzado</p> <p>3.3 Servicios Web</p> <p>3.4 Fundamentos Ajax</p> <p>3.5 Aplicaciones Ricas en Internet</p>

	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
Metodología	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas:</p> <p>-Ejercicios prácticos de las aplicaciones de JAVA y Punto NET</p>	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la capacitación. - Manual de utilización JAVA y Punto NET
Herramientas	<p>-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje</p>	
Participantes	12 participantes del Departamento de Tecnología	
Horas de Capacitación	10 horas (2 días)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos.	

4.2.10 Capacitación Estratégica: Control Financiero

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Utilización del Sistema Financiero”
Dirigido a	Departamento de Control Financiero
Participantes	Gerente de Control Financiero, Analista de Control Financiero, Contador, Asistentes Contables.
Duración	10 Horas
Modalidad	Curso

Curso: Utilización del Sistema Financiero		
Objetivo General	Brindar al personal de Control Financiero una capacitación del sistema financiero ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que le facilitará el cumplimiento de sus objetivos departamentales.	
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Utilizar las herramientas de manera eficiente y correcta del Software del Sistema Financiero. -Dominar los conceptos de los micro procesos y macro procesos de del sistema. -Utilizar las aplicaciones básicas y avanzadas del Sistema Financiero.	
Contenido	<p>Unidad 1: Sistema Financiero Informático</p> <p>1.1 Funciones básicas del Sistema Financiero 1.2 Definiciones básicas del Sistema Financiero 1.3 Reportería del Sistema Financiero</p> <p>Unidad 2: Aplicativos Software Financiero</p> <p>2.1 Movimientos de cuenta 2.2 Control de presupuestos 2.3 Estructuras financieras 2.4 Balances financieras 2.5 Cuentas por cobrar 2.5 Cuentas por pagar 2.6 Control de gastos 2.7 Control de activos fijos.</p>	
Metodología	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas
	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Práctica del sistema financiero y sus componentes.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la capacitación.

		- Manual de utilización del Software Financiero
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	10 participantes del Departamento de Control Financiero	
Horas de Capacitación	10 horas (1 día)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de reacción que permita medir los conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Elaboración de Presupuestos”
Dirigido a	Departamento de Control Financiero
Participantes	Gerente de Control Financiero, Analista de Control Financiero, Contador, Asistentes Contables.
Duración	20 Horas
Modalidad	Taller

Curso: Utilización de Software Financiero					
Objetivo General	Brindar al personal de Control Financiero una actualización de la elaboración de presupuestos ya que es una de las principales herramientas de trabajo lo que le facilitará el cumplimiento de sus objetivos departamentales.				
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: -Elaborar y controlar un presupuesto integral con base en diversos métodos de pronóstico, a efecto de elaborar estados financieros proyectados como herramienta de análisis financiero. - Utilizar a los presupuestos como una herramienta para la planeación y control financiero.				
Contenido	<p>Tema 1: Elementos de Planeación Financiera</p> <p>1.1 El pronóstico y el presupuesto. 1.2 Metodología a seguir en la elaboración del presupuesto. 1.3 Métodos de pronóstico en los negocios. 1.3.1 Pronóstico y tendencias. 1.3.2 Series de Tiempo. 1.3.3 Suavización exponencial. 1.3.4 Regresión lineal univariable y multivariable.</p> <p>Tema 2: El Presupuesto</p> <p>2.1 Aspectos generales sobre el presupuesto. 2.2 Planeación de las ventas. 2.3 Planeación de la producción y los costos operacionales. 2.4 Presupuesto de tesorería. 2.5 Presupuesto de capital. 2.6 Estados financieros presupuestados 2.7 Análisis de la información presupuestada. 2.8 Control presupuestal.</p> <p>Tema 3: Diseño de Presupuestos</p> <p>3.1 Elaboración de presupuestos. 3.2 Diseño de matrices financieras. 3.3 Determinación de las fases de control presupuestario.</p>				
Metodología	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades Prácticas</th> <th>Actividades Teóricas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de la elaboración de presupuestos.</td> <td>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas	El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de la elaboración de presupuestos.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la
	Actividades Prácticas	Actividades Teóricas			
El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Ejercicios prácticos de la elaboración de presupuestos.	El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la				

		capacitación.
Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje	
Participantes	10 participantes del Departamento de Control Financiero	
Horas de Capacitación	10 horas (1 día)	
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos.	

Datos Generales- Capacitación Estratégica	
Nombre de la Capacitación	“Actualización de las Normativas Financieras SBS- Estructuras”
Dirigido a	Departamento de Control Financiero
Participantes	Gerente de Control Financiero, Analista de Control Financiero, Contador, Asistentes Contables.
Duración	20 Horas
Modalidad	Curso

Curso: “Actualización de Normativas Financieras- SBS”	
Objetivo General	Brindar al personal de Control Financiero una actualización de las normas y procedimientos financieros establecidos por la SBS.
Objetivo de Aprendizaje	Al finalizar el curso, el participante estará en condiciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Implementar la normativa de Estructuras de SBS en las funciones diarias. -Cumplir la normativa impuesta por los entes de control -Proteger la seguridad financiera de la Institución y de los Clientes.
Contenido	<p>Unidad 1: Normas, procesos y políticas financieras</p> <p>1.1 Definiciones de las normativas 1.2 Factores de riesgos financieros 1.3 Elementos de las normativas 1.4 Clasificación de las normativas 1.5 Procedimiento operativos financieros</p> <p>Unidad 2: Política de Riesgo Financiero</p> <p>2.1 Ámbito, definiciones y alcance 2.2 Administración del riesgo financiero 2.3 Responsabilidades en la administración del riesgo financiero 2.4 Tipos de Incidentes Financiero</p> <p>Unidad 3: Recomendaciones de la Política del Riesgo Financiero</p> <p>3.1 Importancia del cumplimiento de la política de riesgo financiero 3.2 Recomendaciones en la aplicación de la política de riesgo financiero 3.3 Aplicaciones de la política de Riesgo financiero</p>
Metodología	Actividades Prácticas
	Actividades Teóricas
	<p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades prácticas: -Análisis de casos de incidentes financieros -Simulaciones de incidentes financieros.</p> <p>El taller será impartido a través de las siguientes actividades teóricas: - Conferencias y exposiciones. - Presentación del contenido de la capacitación. - Revisión de los presupuestos anteriores.</p>

Herramientas	-Computador -Proyector -Material de apoyo que facilite el proceso de enseñanza- aprendizaje -Videos
Participantes	10 participantes del Departamento de Control Financiero.
Horas de Capacitación	16 horas (2 días)
Evaluación	Al finalizar el taller se realizará una evaluación la aplicabilidad en el puesto de trabajo, 3 meses después se realizará una evaluación del impacto tomando como base el cumplimiento de sus objetivos de desempeño.

4.3 MANUAL DE CAPACITACIÓN.

Una vez desarrollado el programa de capacitación estratégica con todas las iniciativas de capacitación levantadas a partir de los objetivos departamentales, se diseñó el manual de capacitación ya que es muy importante conocer los parámetros (política, procesos y evaluación) en el que se desarrollará este subsistema de Talento Humano. (Anexo 5)

4.4 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ESTRÁTEGICA

Posterior al diseño del curricular del programa de capacitación estratégica se realizó la planificación de la capacitación estratégica que se encuentra diseñada tomando en cuenta el presupuesto y el cronograma de cada iniciativa de formación, a continuación se detalla la planificación:

PLANIFICACIÓN DEL PROGAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATEGICA 2014															
Departamento	Nombre del curso	Cronograma de Aplicación	# horas duración	# días duración	# participantes	Grupos	Tipo de Capacitación	Instructor	Honorario instructor por hora	Costo Total por Instructor	Costos materiales por grupo	Costos Equipos por grupo	Costos Alimentación	Costos inscripción por Persona	Costo total estimado del curso
Cobranzas	Taller de Negociación y Manejo de Conflictos	ene-14	16	2	24	1	Interno	1	\$ 50	\$ 800	\$ 50	N/A	\$ 224	N/A	\$ 1,074
Cobranzas	Taller de Técnicas de Cobranzas	feb-14	16	2	24	1	Interno	1	\$ 50	\$ 800	\$ 50	N/A	\$ 224	N/A	\$ 1,074
Cobranzas	Curso de Análisis Crediticio	abr-14	8	1	24	1	Interno	1	\$ 0	\$ 0	\$ 50	N/A	\$ 112	N/A	\$ 162
Cobranzas	Curso de Excel intermedio 2010	may-14	8	1	24	1	Interno	1	\$ 50	\$ 400	\$ 50	N/A	\$ 112	N/A	\$ 562
Cobranzas	Curso de Manejo de T24	mar-14	8	1	24	1	Interno	1	\$ 0	\$ 0	\$ 50	N/A	\$ 112	N/A	\$ 162

Departamento	Nombre del curso	Cronograma de Aplicación	# horas duración	# días duración	# participantes	Grupos	Tipo de Capacitación	Instructor	Honorario instructor por hora	Costo Total por Instructor	Costos materiales por grupo	Costos Equipos por grupo	Costos Alimentación	Costos inscripción por Persona	Costo total estimado del curso
Auditoria	Manejo de los sistemas informáticos del Banco	ene-14	20	2	4	1	Interno	1	\$ 0	\$ 0	\$ 6	N/A	\$ 64	N/A	\$ 70
Auditoria	Actualización de Riesgos Integrales	jun-14	20	2	4	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	400	\$ 1,600
Cumplimiento	Programa de Prevención de Lavado de Activos	mar-14	60	6	2	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1000	\$ 2,000
Marketing	Determinación de segmentos del mercado	feb-14	20	2	2	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	300	\$ 600
Marketing	Técnicas de Marketing de Productos Financieros	jul-14	20	2	2	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	300	\$ 600
Riesgos	Programa de Actualización de Riesgos Integrales	feb-14	60	6	8	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1000	\$ 8,000
Talento Humano	Taller de Prevención de Lavado de Activos	ene-14	20	2	2	1	Interno	1	0	\$ 0	\$ 9	N/A	\$ 48	N/A	\$ 57

Departamento	Nombre del curso	Cronograma de Aplicación	# horas duración	# días duración	# participantes	Grupos	Tipo de Capacitación	Instructor	Honorario instructor por hora	Costo Total por Instructor	Costos materiales por grupo	Costos Equipos por grupo	Costos Alimentación	Costos inscripción por Persona	Costo total estimado del curso
Talento Humano	Programa de Gestión por Competencias	mar-14	60	6	3	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	600	\$ 1,800
Negocios	Escuela de Ventas	mar-14	60	6	50	3	Interno	3	\$ 60	\$ 3,600	\$ 180	N/A	\$ 1,344	N/A	\$ 5,124
Operaciones	Taller de actualización de Normativas Operativas-SBS.	feb-14	20	2	60	3	Interno	3	0	\$ 0	\$ 120	N/A	\$ 528	N/A	\$ 648
Operaciones	Taller Técnicas de Marketing de Productos Financieros	jun-14	20	2	10	1	Interno	1	0	\$ 0	\$ 30	N/A	\$ 112	N/A	\$ 142
Tecnología	Taller de Actualización del Core Bancario T 24	feb-14	20	2	12	1	Interno	1	60	\$ 1,200	\$ 36	N/A	\$ 128	N/A	\$ 1,364
Tecnología	Taller de Actualización de Java y punto net	jul-14	20	2	12	1	Externo	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	300	\$ 3,600
Control Financiero	Curso de utilización de Software Financiero	ene-14	10	1	10	1	Interno	1	0	\$ 0	\$ 30	N/A	\$ 56	N/A	\$ 86

Departamento	Nombre del curso	Cronograma de Aplicación	# horas duración	# días duración	# participantes	Grupos	Tipo de Capacitación	Instructor	Honorario instructor por hora	Costo Total por Instructor	Costos materiales por grupo	Costos Equipos por grupo	Costos Alimentación	Costos inscripción por Persona	Costo total estimado del curso
Control Financiero	Actualización de las Normativas Financieras SBS	may-14	20	2	10	1	Interno	1	0	\$ 0	\$ 20	N/A	\$ 112	N/A	\$ 132
Control Financiero	Curso de Elaboración de Presupuestos	sep-14	10	1	10	1	Interno	1	60	\$ 600	\$ 30	N/A	\$ 56	N/A	\$ 686
													Costo Total		\$ 29,543

5 CAPITULO QUINTO: MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- La capacitación estratégica es un aporte teórico para la gestión del Talento Humano ya que considera a la capacitación como un proceso estratégico que desarrollará las competencias de los empleados enfocados en el cumplimiento estratégico de las organizaciones.
- La Planificación Estratégica 2012-2014 de Banco Capital no ha sido socializada con todo el personal de la Institución por lo que al momento de realizar el Focus Group con la gente de los Departamentos, estos desconocían los objetivos estratégicos y los de los departamentos.
- Se evidencia que los Gerentes Departamentales del Banco están comprometidos con la ejecución y cumplimiento de los objetivos y metas, considerando que la capacitación es una de las herramientas a apalancara al logro de la visión de la Institución.
- El programa de Capacitación Estratégica ha sido diseñado en base a las necesidades de formación de cada departamento lo cual asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución, considerando que es el talento humano quien hace realidad la visión del Banco.

- Se pudo evidenciar la apertura del personal del Banco para facilitar la información para la ejecución de este proyecto y manifestaron las expectativas que tienen por capacitarse, lo que demuestra que existe compromiso con la Institución y deseos de superación personal y profesional.
- El programa de Capacitación Estratégica está orientada a incrementar el nivel de productividad, rentabilidad, motivación y compromiso de todo el personal como una de las mejores estrategias para el éxito Institucional.
- Este proyecto es muy importante para el crecimiento profesional de los empleados del Banco ya que se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para el cumplimiento de las metas departamentales y por ende una buena evaluación de desempeño.
- Este proyecto es muy importante para el cumplimiento de la estrategia planteada por el Banco por lo que su aplicación es primordial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución y por ende de los departamentos.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la planificación estratégica sea socializada a todo el personal de Banco Capital, para que tengan conocimiento de las metas y objetivos de cada uno de los departamentos y se puedan comprometer con los mismos.

- Se recomienda que se implemente el programa de capacitación estratégica ya que agregará valor tanto a nivel productivo que beneficiará a la Institución así como el desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados de la Institución
- Se recomienda que para la aplicación de este proyecto es muy importante que los Gerentes Departamentales tengan muy claro la planificación estratégica de la Institución para la elaboración de sus objetivos departamentales.
- Se recomienda que los focus Group se los realice con las personas que tienen conocimiento sobre los procesos de los departamentos, ya que estas son las que confirmaran las necesidades de formación para llevarlas a cabo.
- Se recomienda que se realice el seguimiento después de tres meses de haber aplicado el programa de capacitación estratégica, para evidenciar el incremento en el nivel de productividad y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.
- Se recomienda que el programa de capacitación anual sea diseñado en base a las necesidades de cada una de los departamentos ya que impulsará el cumplimiento de los objetivos estratégicos, normas legales y satisfacción de los empleados del Banco.
- Se recomienda que se mantenga una comunicación efectiva con los empleados para que conozcan el nivel de avance de cumplimiento de los objetivos de la Institución ya que esto motivará y se comprometerán con los mismos.

Para la aplicación de este proyecto se recomienda la socialización de los objetivos estratégicos, la intervención con los Gerentes para identificar los objetivos departamentales y la aplicación de los focus group se debe aplicar con los equipos de trabajo para la obtención de los resultados esperados.

6. BIBLIOGRAFÍA:

- (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. En A. S. Aguilar. Mexico: Editorial Limusa.
- Capital, B. (2012). *Intranet Banco Capital*. Recuperado el septiembre de 2012, de www.bancocapital.com
- Caraballo, R. (2007). *Redalyc*. Recuperado el 09 de 2012, de Andragogía:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65822208>
- Edgardo, F. (2009). *Foro de Seguridad*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Espinosa, J. G. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México : Trillas.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson.
- Frio, E. (2010). *Foros Seguros*. Recuperado el septiembre de 2012, de Las seis tendencias actuales en capacitación: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7016.htm>
- Garatachea, E. V. (2012). *PROPUESTA DE INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA* . Recuperado el 20 de 02 de 2013, de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm>
- Hasting, R. R. (2006). *SHRM*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de
http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/Article06_hrbudget.aspx
- Intranet Banco Capital*. (2013). Obtenido de
<http://bancocapital:81/IntranetBC/Modulos/frmInicial.aspx?alto=793&ancho=991>
- Mauro Rodriguez, H. A. (1991). *Formacion de Instructores*. En H. A. Mauro Rodriguez. Mexico: Mc Graw Hill.

- Morales, J. E. (2010). *Conductitlan*. Recuperado el 01 de 02 de 2013, de Jorge Everardo Aguilar Morales: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/elaboracion_de_programas_de_capitacion.pdf
- Moreno, J. (2009). DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. *DIPLOMADO DE DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH*, 24.
- Ortega , A. (2008). Planeación Financiera Estratégica. Mexico: McGRAW-HILL.
(2012-2014). *Plan Estratégico* .
- RUIZ, J. D. (2009). *joseruizmontes.blogspot*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de <http://joseruizmontes.blogspot.com/2009/11/partes-de-un-plan-estrategico.html>
- Seguros, S. d. (2011). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el Septiembre de 2012, de Balance Anual.
- Universidad Piloto de Colombia. (2003). *ESTRATEGIA CONCEPTUAL PARA LA ORGANIZACIÓN CURRICULAR EN LA UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022010105810219.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE SOCIALIZACIÓN.





Misión

En Banco Capital trabajamos para proveer a nuestros clientes productos y servicios financieros de calidad, mediante un proceso de constante innovación, un servicio personalizado y una gestión orientada hacia la productividad, generando valor para los clientes, colaboradores y accionistas.

Visión

Dar el impulso decisivo a nuestros clientes brindando seguridad y confianza, inspirando momentos de optimismo y generando valor mediante soluciones financieras innovadoras y de calidad.

Valores Corporativos

Integridad
Lealtad
Productividad
Respeto

BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Objetivos Estratégicos Banco Capital

- 1 Generar un crecimiento sostenido del banco ofreciendo productos y servicios innovadores, en nuevos mercados y creando alianzas estratégicas.
- 2 Mantener los mejores índices financieros con un proceso de administración constante del riesgo, que se adapte a los cambios y que pueda hacer frente al entorno.
- 3 Tener un banco eficiente, moderno y seguro contando con un sistema de gestión de calidad.
- 4 Tener un banco debidamente organizado, mediante una estructura organizacional adecuada y alineada con la visión, misión y valores institucionales.
- 5 Acceder, desarrollar y difundir herramientas tecnológicas seguras y confiables
- 6 Implementar un sistema de administración del cliente con el propósito de brindarle seguridad y confianza, fidelizarlo y lograr su satisfacción.

BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Capacitación Tradicional



"La capacitación es un proceso planeado basado en necesidades reales de las organizaciones orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes con el objetivo de que los colaboradores sean adiestrados y capacitados para que desempeñen eficientemente las funciones de su cargo".

Alfonso Aguilar (2004)

BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Proceso de Capacitación T



BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Capacitación Estratégica



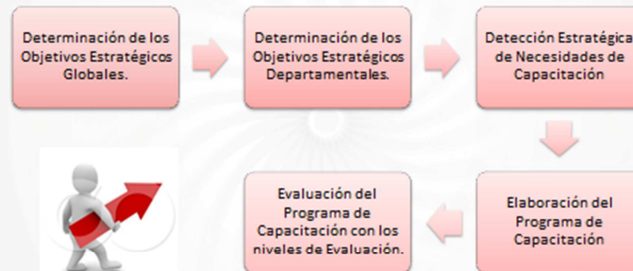
"La capacitación estratégica no es vista simplemente como una serie de cursos o de actividades que se deben llevar a cabo para justificar un presupuesto que por tradición se ha asignado.

Este tipo de capacitación es vista auténticamente como una estrategia, como una iniciativa, que permite el logro de ciertos objetivos organizacionales de nivel global o departamental".

Jaime Moreno (2009)

BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Proceso de Capacitación E



BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Objetivos Smart

S

Específicos: debe ser detallado sin dejar a interpretaciones.

Preguntas:

¿Quién está involucrado?

M

Medibles: No se puede gestionar lo que no se puede medir.

Preguntas:

A

Alcanzables: tienen que ser alcanzables con los recursos de los que dispongamos, se debe analizar las posibilidades, recursos y

R

Realistas: es importante plantear grandes retos que se nos presentan y analizar si son o no relevantes para el planteamiento

T

Tiempo: se debe definir el inicio y final del periodo del objetivo, este periodo no debe ser tan corto que haga imposible el objetivo y tampoco tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo

Preguntas:

¿En cuanto tiempo se planea cumplir el objetivo?

¿Es posible realizarlo en ese tiempo?

¿Tengo definidas las estrategias para cumplir el objetivo?

BANCO CAPITAL.
El banco impulso

Plan de Trabajo...



BANCO CAPITAL
El banco impulso

Determinación de los Objetivos Estratégicos Globales

- Generar un crecimiento sostenido del banco ofreciendo productos y servicios innovadores, en nuevos mercados y creando alianzas estratégicas.
- Mantener los mejores índices financieros con un proceso de administración constante del riesgo, que se adapte a los cambios y que pueda hacer frente al entorno.
- Tener un banco eficiente, moderno y seguro contando con un sistema de gestión de calidad.
- Tener un banco debidamente organizado, mediante una estructura organizacional adecuada y alineada con la visión, misión y valores institucionales.
- Acceder, desarrollar y difundir herramientas tecnológicas seguras y confiables.
- Implementar un sistema de administración del cliente con el propósito de brindarle seguridad y confianza, fidelizarlo y lograr su satisfacción.

BANCO CAPITAL
El banco impulso

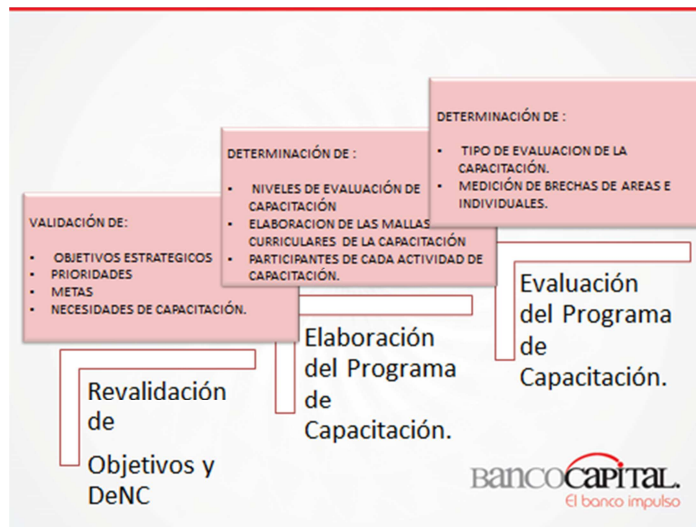
Determinación de los Objetivos Estratégicos Departamentales Y DeNC

<ul style="list-style-type: none"> • MISIÓN, VISIÓN. • OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (SM) • METAS. • PRIORIDADES. • PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN EL ÁREA. • PRINCIPALES DIFICULTADES Y BRECHAS A CUBRIR EN EL EQUIPO. • PLANES DE DESARROLLO DENTRO DEL ÁREA. • EXPECTATIVAS RESPECTO AL DESEMPEÑO DE DeNC. 	<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVOS • INDICADORES • METAS • INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN • INDICADORES DE IMPACTO • DESEMPEÑO ESPERADO • NECESIDADES DE APRENDIZAJE 	<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVOS • PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN • INDICADORES • DESEMPEÑO ESPERADO • NECESIDADES DE APRENDIZAJE • PARTICIPANTES
--	--	--

Entrevista

Determinación de Objetivos

BANCO CAPITAL
El banco impulso



ANEXO 02: ENTREVISTA DE LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES

ENTREVISTA DE LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES						
1.	En base a los objetivos estratégicos de Banco Capital defina ¿Cuáles son los objetivos					
2.	¿Quién o quiénes son los responsables de que se cumplan estos objetivos estratégicos?					
3.	¿Cómo se medirá el cumplimiento de estos objetivos?					
4.	¿Es alcanzable este objetivo estratégico propuesto?					
5.	¿Es importante y realista lo que usted plantea con el cumplimiento de este objetivo?					
6.	¿Qué tiempo se estima para el cumplimiento del objetivo?					
7.	¿Cuál es la meta establecida para el cumplimiento de este objetivo?					
8.	Defina ¿Cuál es la meta SMART?					
9.	¿Cuál es la fecha de comienzo? ¿Cuál es la fecha de término?					
10.	¿Qué peso porcentual tiene esta meta para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?					
11.	¿Cuál es el destino de esta meta?					
12.	¿Son necesarias actividades de capacitación o formación para el cumplimiento de este objetivo?					

ANEXO 4: LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES

COBRANZAS

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Desarrollar modelos que permitan la recuperación efectiva, el control de costos en la cobranza, maximizando los niveles de rentabilidad y solidez financiera	Cobranzas	Saldo de la cartera vencida y no devenga al final del periodo 2013 de 4,500,000,00	Es alcanzable sin embargo es necesario desarrollar las habilidades y aptitudes del equipo de cobranzas.	Se plantea maximizar los niveles de rentabilidad de la institución y minimizar costos de cobranza	Anual con revisión mensual	Sí
Mejorar el manual de recuperación de cartera vencida y desarrollar procesos que permitan una gestión óptima, adecuada y efectiva	Cobranzas	Proceso y manuales actualizados (número de procesos determinados/cumplidos)	Si es alcanzable	Se plantea realizar una reestructuración de los procesos del departamento que permitan realizar una gestión óptima.	Anual con revisión mensual	No
Profundizar cultura de pago en el cliente, mediante procesos formales de gestión, inclusive legal (imagen y precedente)	Cobranzas	Saldo de la cartera vencida y no devenga al final del periodo 2013 de 4,500,000,00	Es alcanzable sin embargo es necesario desarrollar las habilidades y aptitudes del equipo de cobranzas.	Se plantea generar una cultura de pago en los clientes que permita a largo plazo un gasto mínimo de cobranza	Anual con revisión mensual	No

METAS ESTRATÉGICAS

Nombre de Meta	Reducir el índice de morosidad al 1% y la cartera vencida ampliada a un 4%	Disponer de procesos y manuales actualizados, acorde a la necesidad institucional	Generar cultura de pago y ahorro en el costo de la gestión de cobranzas
Descripción de Meta SMART	Reducir el índice de morosidad y cartera vencida, en la actualidad se maneja un indicador dentro del promedio del sector Bancario sin embargo es importante tener un indicador que no genere riesgo para la Institución a largo plazo	Procesos y manuales actualizados a la realidad de la Institución permitirán una gestión oportuna y eficiente	La cultura de ahorro en los clientes permitirá una disminución en el índice de morosidad lo que permitirá reducir los costos de cobranzas
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	50%	25%	25%
Destino	Reducir el índice de morosidad y cartera vencida.	Actualización de procesos y manuales acorde a las necesidades de la Institución	Ahorro en el costo de la gestión de cobranzas

TECNOLOGÍA

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo el soporte externo y a su vez incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08 que nos permita lograr un mejor desempeño del Core Bancario	Departamento de Tecnología y Asesor Externo	Cumplimiento del cambio de Core Bancario en un 100% en el plazo establecido	si es alcanzable con la asesoría externa sin embargo se debe capacitar al equipo de tecnología en la utilización del nuevo Core bancario	Se plantea realizar un cambio en el Core Bancario lo que permitirá un mejor desempeño y calidad de servicio para los clientes.	Anual con revisión trimestral	Sí
Mejorar de forma continua los procesos Tecnológicos, con una evaluación permanente que nos permita cambiar, agilizar y dar una oportuna atención a nuestros clientes.	Departamento de Tecnología	Manuales, procesos y procedimientos actualizados en un periodo de un año	si es alcanzable	Se plantea realizar una actualización en las políticas y procedimientos de tecnología que permita un mejor servicio para el cliente	Anual con revisión trimestral	No
Incrementar los servicios electrónicos al cliente, incorporando nuevas alternativas de negocios que nos permita otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades.	Departamento de Tecnología, Marketing, Negocios y Operaciones	Creación y mejora de servicios electrónicos bancarios	Si es alcanzable con el trabajo en equipo de Tecnología y las demás áreas que intervienen en la cadena de producción de productos y servicios bancarios.	Se plantea implementar servicios bancarios que cumplan con las expectativas de calidad de los clientes de la Institución	Anual con revisión trimestral	Sí

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Mantener las seguridades informáticas de Banco Capital S.A., con un seguimiento continuo aplicando estándares de calidad que nos permita brindar confianza y seguridad a nuestros clientes.	Departamento de Tecnología	Cumplimiento de las medidas de seguridad electrónica de la Institución.	si es alcanzable, pero se debe realizar capacitación para la actualización de conocimientos del equipo de tecnología	Se plantea mantener y mejorar las seguridades informáticas del Banco para cumplir con las exigencias de la SBS y la calidad de Servicio que piden los clientes del Banco	Anual con revisión semestral	Sí
METAS ESTRATÉGICAS						
Nombre de Meta	Actualización del Core Bancario de R06 a R08	Disponer de procesos y manuales actualizados, acorde a la necesidad institucional	Crear nuevos servicios electrónicos ágiles para las necesidades de los clientes	Implementación y mejoras a las seguridades informáticas del Banco		
Descripción de Meta SMART	Permitirá un mejor desempeño y calidad de servicio tecnológico para los clientes.	Procesos y manuales actualizados a la realidad de la Institución permitirán una gestión oportuna y eficiente	Implementación servicios bancarios que cumplan con las expectativas de calidad de los clientes de la Institución	Mantener y mejorar las seguridades informáticas del Banco para cumplir con las exigencias de la SBS y la calidad de Servicio que piden los clientes del Banco		
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13		
Fecha final	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13		
Peso	40%	20%	20%	20%		
Destino	Implementación del nuevo Core Bancario	Actualización de procesos y manuales acorde a las necesidades de los clientes	Creación de nuevos servicios Bancarios	Implementar seguridades informáticas		

OPERACIONES

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Lograr la efectividad de cada uno de los cargos del Área Operativa, de acuerdo al Orgánico Funcional del Banco, con la evaluación de funciones, para optimizar los recursos del Banco.	Departamento de Operaciones y Talento Humano	Evaluación de desempeño al menos al 80%	Es posible alcanzar este objetivo con la implementación del subsistema de Evaluación de Desempeño	Se plantea evaluar el desempeño del personal de operaciones para satisfacer eficientemente las necesidades del cliente.	revisión semestral	No
Alcanzar calidad y efectividad en los procesos operativos, con el levantamiento y reingeniería, de ser necesario, de los procesos operativos, para brindar seguridad, confianza y dinamismo, en los productos que presta el Banco a sus clientes.	Departamento de Operaciones y Gerente de Operaciones	Reducción de las quejas de los clientes al menos en un 50%	Es alcanzable con la reingeniería de procesos y su respectiva difusión y capacitación al personal operativo	Se plantea actualizar los procesos y políticas del área Operativa para productos y servicios de calidad a los clientes de Banco Capital	revisión trimestral	No

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Brindar una gama extensa de opciones en productos y servicios a los clientes del Banco, coordinando la creación de nuevos productos, para ganar la preferencia de los clientes.	Departamento de Operaciones, Marketing, Negocios y Tecnología	Creación de al menos 3 productos nuevos anuales	Es alcanzable este objetivo con la creación o reingeniería de productos siempre y cuando los departamentos trabajen en equipo.	Se plantea crear o renovar la productos que satisfagan eficientemente las necesidades de los clientes de Banco Capital	revisión trimestral	Si
Velar constantemente por la seguridad de los valores del Banco, con el cumplimiento de las normas de seguridad, para minimizar los riesgos inherentes.	Departamento de Operaciones	Reducción de errores de seguridad al menos en un 70%	Es alcanzable este objetivo con la mejora de las seguridades de la Institución y una eficiente capacitación de las seguridades	Se plantea reducir los errores operativos con respecto a la seguridad que debe tener con los servicios y productos del Banco	revisión mensual	Si

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?		
Cumplir con la normativa y disposiciones de los entes reguladores, con la actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas, que nos permita ser eficientes en la información y en los plazos de entrega	Departamento de Operaciones	Cumplimiento de la normativa de la SBS 100%	Es alcanzable con la aplicación y respectiva capacitación de las normativas de la SBS	Se plantea cumplir con los cambios actuales y futuros de las normativas, políticas	revisión mensual	Si	
METAS ESTRATÉGICAS							
Nombre de Meta	Distribución eficaz de funciones en el 100% del tiempo del personal operativo.	Mejora en los procesos operativos del Banco	Implementación del producto de CASH MANAGEMENT	Implementación del producto AUTOYA	Implementación de la automatización del producto de inversiones	Capacitación y aplicación de las normas de seguridad, por parte del personal operativo	Cumplimiento de la normativa y envío de estructuras solicitadas por la SBS
Descripción de Meta SMART	Permitirá una mejor distribución de funciones del personal del departamento de Operaciones	Permitirá brindar un servicio de calidad de los productos que ofrece el Banco	Permitirá la implementación de un producto que generará ganancia para la Institución	Permitirá la implementación de un producto que generará ganancia para la Institución	Permitirá la implementación de un producto que generará ganancia para la Institución	Permitirá brindar un servicio de calidad de los productos que ofrece el Banco	Cumplimiento de los requerimientos de la SBS
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	jun-13	dic-13	dic-13	jul-13	jul-13	ago-13	dic-13
Peso	5%	35%	10%	10%	10%	10%	20%
Destino	desempeño eficiente del personal de operaciones	procesos operativos que permitan brindar un servicio de calidad al cliente del Banco	Crear un nuevo producto que genere mayor ganancia para la Institución	Crear un nuevo producto que genere mayor ganancia para la Institución	Crear un nuevo producto que genere mayor ganancia para la Institución	evitar errores operativos que no permiten brindar el servicio que el cliente solicita	Cumplimiento con los requerimientos del ente de control.

MARKETING

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Crear campañas de activos y pasivos para apoyar al cumplimiento de metas al área de negocios	Departamento de Marketing, Negocios, Riesgos.	Saldo de captaciones vía campañas al final del periodo y depósitos a la vista en libretas de ahorro y corrientes al final del periodo 2013	Es alcanzable con la oportuna gestión de las diferentes áreas que permitan la creación de las campañas promocionales de los productos del Banco	Es importante realizar las campañas promocionales de los productos y servicios del Banco ya que impulsará el cumplimiento de las metas de las áreas de negocio.	Revisión trimestral	No
Crear una oferta de productos competitiva y rentable en el mercado	Departamento de Marketing, Negocios, Riesgos, Operaciones.	Implementación del producto operativo para la colocación	Es alcanzable con la oportuna gestión de las diferentes áreas que permitan la creación de productos nuevos del Banco	Es importante crear productos nuevos para brindar un servicio de calidad para los clientes del Banco	Revisión trimestral	Si
Impulsar la utilización de canales electrónicos para ofrecer un mejor servicio para nuestros clientes.	Departamento de Marketing, Negocios, Riesgos, Operaciones.	Implementación del producto operativo para la colocación y de la página operativa.	Es alcanzable con el perfeccionamiento de la herramienta web del Banco	Es importante crear productos nuevos para brindar un servicio de calidad para los clientes del Banco	Revisión semestral	No

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Apoyar el posicionamiento de la marca del banco y manejo de material publicitario	Departamento de marketing	Pautajes ejecutados y nueva imagen para productos cambiados	Es alcanzable con el material publicitario y manejo de marca del Banco	Es importante para mantener los clientes e incrementar el número de clientes activos del Banco	Revisión trimestral	No
definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad	Departamento de marketing	Segmentos y nichos identificados	Es alcanzable a través de la identificación de los clientes que permitirán generar un scoring y segmentación de clientes	Es importante la segmentación de los cliente para la creación de productos acorde a la realidad de cada cliente	Revisión trimestral	Si

METAS ESTRATÉGICAS										
Nombre de Meta	Crecimiento en depósitos a plazo de \$2'500.000 en al menos 3 campañas al año	Crecimiento en depósitos a la vista en al menos un 5% en saldos promedios	Crecimiento en un 5% de crecimiento de colocaciones a través de campañas	Creación del producto de ahorro programado	Implementación del servicio de cuenta corriente Cooperativas	Lanzamiento de Cash Management Empresas	Implementación la nueva página web del Banco	Pataje en medios escritos en épocas específicas del año como Utilidades, aniversario Bco.	Cambio de imagen de productos y servicios bancarios	Identificación del perfil de clientes actuales del banco para perfilar nuestro cliente actual
Descripción de Meta SMART	aumento de los depósitos a plazo fijo en un periodo de un año	aumento de los depósitos a la vista en un 5%	aumento de los depósitos a plazo a través de tasas tablero	creación de un producto nuevo para el banco para aumentar la liquidez del Banco	creación de un producto nuevo para el banco para aumentar la liquidez del Banco	creación de un producto nuevo para el banco para aumentar la liquidez del Banco	Brindar un servicio de calidad para los clientes del Banco	dar a conocer los productos y servicios del banco	Brindar un servicio de calidad para los clientes del Banco	Ofertar productos orientados a la realidad de cada segmento de clientes del Banco
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Destino	crecimiento de las inversiones a plazo fijo a través de campañas promocionales	crecimiento de los depósitos a la vista de saldo promedios	crecimiento de depósitos a plazo con tasas tablero al menos en un 5%	Creación de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente	Creación de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente	Creación de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente	Creación de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente	Promoción de los productos y servicios del Banco	Creación de productos nuevos que satisfagan las necesidades del cliente	Creación de productos nuevos acorde a la realidad del cliente

RIESGOS

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Establecer estrategias, límites de tolerancia, políticas, normativas, actualización de procesos, para minimizar el riesgo, promover la solvencia y la rentabilidad institucional.	Departamento de Riesgos	Se medirá a través de la segmentación de la Base de Datos de los clientes de Banco Capital con lo que se definirá los factores de riesgos así como la determinación de variables de perfiles y de comportamiento.	Es alcanzable con la implementación de la segmentación de los clientes de Banco Capital lo que permitirá minimizar el riesgo	Es importante ya que la segmentación de los clientes de Banco Capital permitirá que el riesgo que asuma la Institución sea menor y manejable.	revisión semestral	No
Medir y controlar periódicamente el riesgo de mercado y liquidez de la institución para evitar que Banco Capital incurra en pérdidas por movimientos de los precios del mercado como resultado de las estrategias que mantenga dentro y fuera de su planificación.	Departamento de Riesgos	Se medirá con la generación de cuadros de: -Cuentas de Ahorro y Corriente -Certificado Bancarios -Cuentas Cerradas Reportes de: -Captaciones -Obligaciones Financieras -Liquidez Estructural Semanal -Indicadores de Cartera -Concentración de Cartera -Cálculo de Riesgo histórico -Cálculo de Sensibilidad del margen financiero -Cálculo de Sensibilidad de valor patrimonial -Cálculo de las brechas de liquidez esperada y dinámica -Cálculo de riesgo de mora histórica	Es alcanzable con el debido seguimiento del riesgo del mercado y la liquidez en los productos y servicios que oferta Banco Capital.	Es importante ya que permite el planteamiento de estrategias que permitan minimizar las pérdidas en relación a la liquidez del mercado.	revisión mensual	No

OBJETIVOS SMART						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Administrar el Riesgo de Crédito asegurando la calidad del portafolio de acuerdo al perfil del riesgo, a las características del mercado ya los productos que ofrece Banco Capital de tal forma que permita identificar, medir, controlar y mitigar las excepciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.	Departamento de Riesgos	-Actualización del manual integral de crédito -Evaluación de Activos de Riesgos -Evaluación de la aplicación de: -Presupuesto Políticas y Productos -Actualización de políticas y Productos -Política Crédito Automotriz -Política de Sobregiro -Política Inversión Comercial en Títulos de Valores -Políticas de Garantías -Manual de administración de Documentos y Garantías	Es alcanzable con la actualización y cumplimiento de las políticas de crédito que regula los perfiles crediticios de los clientes.	Es importante ya que la administración oportuna del riesgo operativo de Banco Capital con el cumplimiento de los perfiles crediticios que los clientes de la Institución deben cumplir.	revisión anual	Si
Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad así como lo relacionado con el riesgo legal.	Departamento de Riesgos	-Implementación sistema SYSRO -Elaboración de las Bases de Datos Centralizadas -Desarrollo de la Matriz de almacenamiento de eventos de riesgo operativo -Establecer niveles de control y validarlos periódicamente para asegurar el control interno para la mitigación los eventos de Riesgo Operativo -Emisión de reportes para la gestión de Riesgo Operativo	Es alcanzable si se aplican las políticas y normativas que regulan el riesgo que adquiere Banco Capital	Es importante ya que el cumplimiento de las políticas y normativas con el fin de evitar errores operativos de los empleados de Banco Capital lo que permitirá minimizar la posibilidad de pérdidas financieras.	revisión trimestral	Si

METAS ESTRATÉGICAS

Nombre de Meta	Elaboración de la segmentación de la base de datos de los clientes de Banco Capital	Generación de cuadros de: -Cuentas de Ahorro y Corriente -Certificado Bancarios -Cuentas Cerradas	Reportes de: -Captaciones -Obligaciones Financieras -Liquidez Estructural Semanal -Indicadores de Cartera -Concentración de Cartera -Cálculo de Riesgo histórico -Cálculo de Sensibilidad del margen financiero -Cálculo de Sensibilidad de valor patrimonial -Cálculo de las brechas de liquidez esperada y dinámica -Cálculo de riesgo de mora histórica	Evaluación de la aplicación de la normativa y políticas de riesgo de crédito	Desarrollo de la Matriz de almacenamiento de eventos de riesgo operativo	Establecer niveles de control y validarlos periódicamente para asegurar el control interno para la mitigación los eventos de Riesgo Operativo
Descripción de Meta SMART	Segmentación de los clientes de Banco Capital para minimizar el riesgo que la Institución asume.	La generación de los cuadros de las cuentas y certificados bancarios lo que permitirá controlar el Riesgo de Mercado y Liquidez del Banco.	La generación de reportes permitirá controlar el Riesgo de Mercado y Liquidez del Banco.	la evaluación del cumplimiento de las políticas y normativas de riesgo de crédito que permiten minimizar la probabilidad de pérdida	La matriz de almacenamiento de eventos de riesgo operativo permitirá identificar los errores operativos lo que permitirá evitar estos eventos	Establecer niveles de control que permitan el controlar y disminuir los eventos de riesgos operativos
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	jul-14	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	20%	10%	10%	10%		
Destino	Elaboración de los perfiles crediticios de los clientes de Banco Capital que permitirá la segmentación de los nichos del mercado	Generación de cuadros de las cuentas bancarias y certificados bancarios	Generación de reportes que permiten medir el Riesgo de Mercado y Liquidez.	Cumplimiento de políticas y normativas que permiten regular el riesgo de los créditos otorgados	Registrar los eventos de riesgo operativo y evitar que vuelvan a suceder	Registrar los eventos de riesgo operativo y evitar que vuelvan a suceder

CUMPLIMIENTO

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Vigilar en forma permanente, el cumplimiento de parte de la institución y sus funcionarios, de las normas legales y reglamentarias, mecanismos de control interno, procesos operativos y tecnológicos destinados a la prevención y control de lavado de activos.	Departamento de Cumplimiento	Se medirá con el resultado de los informes de cumplimiento de las normas legales y reglamentarias de prevención de lavado de activos	Es alcanzable con la aplicación de las normas legales y reglamentarias de la prevención de lavados de activos	Es importante ya que una institución financiera debe vigilar y prevenir permanentemente las políticas y normativas de lavado de activo para asegurar los intereses de sus clientes	revisión mensual	No
Monitorear el cumplimiento de instructivos, manuales, políticas, procedimientos, disposiciones, registros, reportes y más requerimientos establecidos por el Banco Capital S.A., autoridades y organismos de control.	Departamento de Cumplimiento	Se medirá con la actualización permanente de las bases de datos, de los registros y reportes de lavado de activos	Es alcanzable si se mantiene actualizadas las bases de datos, registros y reportes.	Es importante ya que se debe cumplir con las normas y políticas de prevención de lavados de activos establecidos por la sbs y por el banco.	revisión semestral	No
Controlar que se mantenga actualizada la base de datos del Banco Capital .S.A. con la información que proviene de las diferentes fuentes relacionadas a la prevención de lavado de activos.	Departamento de Cumplimiento	Se medirá con la actualización permanente de las bases de datos, de los registros y reportes de lavado de activos	Es alcanzable si se mantiene actualizadas las bases de datos, registros y reportes.	Es importante ya que se debe cumplir con las normas y políticas de prevención de lavados de activos establecidos por la sbs y por el banco.	revisión semestral	No

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de los clientes del Banco, con el objeto de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.	Departamento de Cumplimiento	Reportes de monitoreo de las operaciones y transacciones de los clientes y el seguimiento de las mismas	Es alcanzable si se mantiene actualizadas las bases de datos, registros y reportes.	Es importante ya que se debe cumplir con las normas y políticas de prevención de lavados de activos establecidos por las sbs y por el banco.	revisión mensual	No
Instruir al personal y autoridades del Banco, sobre la estricta reserva de la información solicitada por los organismos de control, y sobre las sanciones aplicadas en caso de detectarse el cometimiento de faltas	Departamento de Cumplimiento	Se medirá con la actualización permanente de las bases de datos, de los registros y reportes de lavado de activos	Es alcanzable con la capacitación a los empleados con respecto a la reserva de información y sanciones por incumplimiento de procesos	Es importante ya que los colaboradores del Banco deben estar instruidos sobre los procedimientos sobre la prevención de lavado de activos	revisión trimestral	Si
Programar la capacitación periódica de directores, funcionarios y empleados sobre normativas legales, instructivos, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos e informar anualmente a la Unidad de Inteligencia Financiera, sobre el cumplimiento de dicha disposición.	Departamento de Cumplimiento y talento humano	Se medirá a través de la aplicación de los talleres de prevención de lavado de activos con su respectiva evaluación de taller	Es alcanzable con la aplicación y evaluación del programa de capacitación de prevención de lavados de activos	Es importante ya que los colaboradores del Banco deben estar instruidos sobre los procedimientos sobre la prevención de lavado de activos	revisión trimestral	Si

METAS ESTRATÉGICAS					
Nombre de Meta	Cumplimiento de las normativas y políticas de prevención de lavado de activos	Monitoreo continuo de los procedimientos que previenen el lavado de activos	Base actualizada de prevención de lavado de activos de los clientes y empleados.	Capacitar a los empleados sobre la reserva de información y sanciones por lavado de activos	Capacitación para prevenir actos ilícitos y prevención de lavado de activos dentro de la Institución
Descripción de Meta SMART	Prevención de lavado de activos a través del cumplimiento de políticas y normativas.	Vigilar el cumplimiento de las políticas y normativas de lavado de activos por parte de los empleados del Banco	Mantener actualizada la base de datos con información de los empleados y clientes del Banco.	Capacitar a los empleados para el cumplimiento de normas y políticas	Capacitar a los empleados para el cumplimiento de normas y políticas
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	dic-14	dic-14	dic-14	dic-14	dic-14
Peso	20%	20%	20%	20%	20%
Destino	Prevención de Lavado de Activos y actos ilícitos	Prevención de Lavado de Activos y actos ilícitos	Prevención de Lavado de Activos y actos ilícitos	Prevención de Lavado de Activos y actos ilícitos	Prevención de Lavado de Activos y actos ilícitos

AUDITORIA

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.	Departamento de Auditoria	Se medirá con la existencia y de ser el caso el adecuado funcionamiento de los sistemas de control.	Es alcanzable con la evaluación de los sistemas de control interno existentes en el Banco	Es importante que el Banco disponga de sistemas de control internos ya que estos garantizan la eficiencia y eficacia de los procesos de la Institución.	revisión semestral	No
Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.	Departamento de Auditoria	Se evaluara con el cumplimiento de los estándares de seguridad de los sistemas y recursos informáticos según lo estipulado por la sbs.	Es alcanzable con la evaluación de los recursos informáticos existentes en el Banco	Es importante ya que el Banco debe asegurar un buen control de los recursos informáticos y sistemas para la toma de decisiones y prevenir riesgos de manera oportuna.	revisión semestral	Si

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Verificar que el directorio del Banco haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada.	Departamento de Auditoria	se medirá con la existencia y de ser el caso con el cumplimiento de las políticas de prevención de lavado de activos instaurados por la institución	Es alcanzable con la verificación y evaluación de las políticas de prevención de lavado de activos	Es importante ya que la Institución debe velar por la seguridad de activos y pasivos que se generan en el Banco para su seguridad y la de sus clientes.	revisión anual	No
Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución.	Departamento de Auditoria	Se evaluara la existencia y cumplimiento de la estructura organizacional y funcional del Banco.	Es alcanzable con el análisis de la estructura organizacional y funcional del Banco.	Es importante la existencia de una estructura organizacional dentro de la Institución ya que se establece cuáles son las funciones, responsabilidades así como los reportes de cada departamento.	revisión anual	No
Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas.	Departamento de Auditoria	Se evaluara la existencia de avances de las observaciones de los informes de auditoria	Es alcanzable con la evaluación del cumplimiento de las observaciones de los informes de auditoría interna	Es importante ya que permiten aplicar correctivos e implementar acciones preventivas en todos los procesos de la Institución	revisión trimestral	No

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y administrar los riesgos; y, si éstas son compatibles con el volumen y complejidad de las transacciones.	Departamento de Auditoria	Verificar y evaluar la existencia además de la actualización de las normativas y políticas del Banco.	Es alcanzable con las actualizaciones de las políticas y normativas de la Institución	Es importante la existencia de las políticas y normativas que permitan ejecutar los procesos de manera organizada, optimizando el tiempo para cumplir las exigencias de la Institución y de los entes de control	revisión trimestral	No
Evaluar la implementación oportuna y adecuada de las recomendaciones y medidas para superar las observaciones y recomendaciones formuladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, los auditores externos, así como las realizadas por la propia unidad de auditoría interna.	Departamento de Auditoria	se evaluara la aplicación y cumplimiento de las observaciones de las auditorias de la sbs	Es alcanzable con el cumplimiento de las observaciones de los informes de la SBS	Es importante ya que permiten aplicar correctivos e implementar acciones preventivas en todos los procesos de la Institución	revisión trimestral	No

METAS ESTRATÉGICAS					
Nombre de Meta	Control del funcionamiento de los sistemas de control del Banco	Evaluación de los recursos y sistemas informáticos del Banco	Evaluación de las políticas y normativas de prevención de lavado de activos	Verificación de la aplicación de las observaciones de los informes de auditoría interna y de la sbs	Evaluar la existencia de políticas y normativas de Banco Capital.
Descripción de Meta SMART	Evaluación y verificación de funcionamiento de los sistemas de control del Banco	Evaluación y verificación de funcionamiento de los recursos y sistemas de informáticos del Banco	Verificación y evaluación de las políticas de prevención de lavado de activos	Verificar y evaluar la ejecución de las observaciones de auditoría interna y de la sbs	Verificar y evaluar la existencia de las políticas y normativas de la institución
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	20%	20%	20%	20%	20%
Destino	Evaluación y verificación de los sistemas de control.	Evaluación y verificación de los sistemas de control.	Evaluación y verificación de las políticas de prevención de lavado de activos	Cumplimiento de las observaciones de auditoría interna y de la sbs	Evaluar las políticas y normativas de la Institución

TALENTO HUMANO

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	Formación/ Capacitación
Aplicar procedimientos para prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos por parte de los empleados.	Talento Humano y Cumplimiento	Se evaluara con el cumplimiento de los procedimientos de prevención de lavado de activos	Es alcanzable con el cumplimiento de las políticas y normativas de prevención de lavado de activos del Banco y de los Organizamos de Control.	Es importante aplicar los procedimientos de prevención de lavado de activos ya que al ser una Institución Financiera debemos proteger la seguridad financiera de los clientes y de la institución.	Revisión Anual	No
Coordinar el desarrollo de programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	Talento Humano y Cumplimiento	Se medirá con el diseño y la aplicación con el programa de capacitación	Es alcanzable con el desarrollo del programa de capacitación y la aplicación del mismo.	Es importante el desarrollo del programa de capacitación de prevención de lavado de activos ya que el personal del Banco debe identificar y prever algún intento de actividad ilícita tanto en clientes como en los empleados del Banco.	Revisión Anual	Si
Implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco	Talento Humano	Se medirá con la implementación de selección por competencias.	Es alcanzable con el desarrollo de la metodología y la aplicación de la misma.	Es importante ya que permitirá contratar al mejor capital humano para la Institución.	Revisión Trimestral	Si
Implementar un sistema de gestión de desempeño en base a objetivos Smart y evaluación 360, que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución	Talento Humano	Se medirá con la implementación de la Gestión de desempeño	Es alcanzable con el diseño y la aplicación del sistema de gestión del desempeño	Es importante ya que permitirá evaluar la gestión del desempleo del personal y realizar planes de acción que permitan mejorar la productividad del Banco	Revisión Trimestral	Si

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Implementar un programa de capacitación para el personal alineado a la planificación estratégica del Banco de tal manera que se impulse el desarrollo de competencias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Talento Humano	Se medirá con el diseño y la aplicación con el programa de capacitación	Es alcanzable con el diseño y la aplicación del programa de capacitación estratégico.	Es importante desarrollar un programa de capacitación alineado a la estrategia ya que impulsará el cumplimiento de los objetivos y metas de la planificación estratégica.	Revisión Anual	Si
Modificar el Orgánico Funcional del Banco con la implementación de gestión por competencias, para que los Jobs descriptions estén orientados a cumplir los objetivos estratégicos de la institución.	Talento Humano	Se medirá con el cumplimiento de la modificación de los Job descriptions enfocados en la gestión por competencias.	Es alcanzable con la implementación de la gestión por competencias en el Orgánico Funcional del Banco.	Es importante implementar la gestión de competencia en el orgánico funcional ya que estarán orientados a la eficiencia.	Revisión Trimestral	No
Implementar una política salarial que permita estandarizar los salarios de los empleados acorde a la realidad del mercado.	Talento Humano	Se medirá con la elaboración y la aplicación de la política	Es alcanzable con el diseño y la aplicación de la política salarial.	Es importante la política salarial ya que nos permitirá ser competitivos a nivel salarial en el mercado y se podrá atraer al capital humano apto para la institución.	Revisión Anual	No
Crear un programa de identificación de altos potenciales que se enfoquen en planes de carrera (PDI), programas de sucesión y políticas de back ups	Talento Humano	Se medirá con la elaboración y la aplicación del programa	Es alcanzable con el diseño y la aplicación del programa de identificación de altos potenciales.	Es importante desarrollar un programa de identificación de altos potenciales ya que permitirá seleccionar al personal más idóneo para realizar planes de carrera y de sucesión dentro del Banco.	Revisión Anual	No

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Cumplir con las exigencias y normativas del MRL e IESS con respecto a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Talento Humano	Se medirá con el cumplimiento de las normativas del MRL e IESS	Es alcanzable con el cumplimiento de las normativas y leyes del MRL e IESS	Es importante ya que el Banco debe cumplir con todas las leyes y normativas de los entes de control.	Revisión Trimestral	No
Definir el procedimiento de desvinculación de personal que se enfoque en el ámbito legal, humano y que cumpla las normas de seguridad de la información.	Talento Humano	Se medirá con la elaboración y la aplicación de la política	Es alcanzable con el diseño y la aplicación de la política de Desvinculación del personal	Es importante definir una política de desvinculación de personal ya que se identificara las causas de las desvinculaciones del personal, además de cumplir con las normas de la seguridad de la información.	Revisión Anual	No
Crear un paquete de beneficios para el personal que sea acorde al mercado.	Talento Humano	Se medirá con la elaboración y la aplicación de la política	Es alcanzable con el diseño y la aplicación de la política del paquete de beneficios al personal.	Es importante tener un paquete de beneficios acorde al mercado que permita atraer y retener al capital humano.	Revisión Anual	No
Realizar la encuesta de Clima Laboral, a través de variables que permitan medir la satisfacción con la cultura organizacional y realizar planes de intervención.	Talento Humano	Se medirá con el desarrollo y aplicación de la encuesta salarial, así como los planes de intervención.	Es alcanzable con el diseño y la aplicación de la encuesta de clima laboral	Es importante realizar la encuesta de clima ya que es importante conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y para realizar planes de intervención.	Revisión Anual	No

METAS ESTRATÉGICAS												
Nombre de Meta	Cumplimiento de procedimientos de prevención de LA.	Desarrollo de programa de Capacitación en prevención de LA	Implementación de selección de competencias	Implementación de Gestión del desempeño	Implementación de programa de capacitación estratégica	Modificación del Orgánico Funcional del Banco	Implementación de la política salarial	Implementación del programa de altos potenciales	Implementación del programa de capacitación de SI y SO	Implementar la política de desvinculación del personal	Implementación de la política de beneficios para el personal del Banco	Aplicación de Encuesta de Clima Laboral
Descripción de Meta SMART	Aplicación de los procedimientos de prevención de LA.	Aplicación de los procedimientos de prevención de LA.	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Cumplimiento de normas y procedimientos	Cumplimiento de normas y procedimientos	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano	Implementación de mejoras en el subsistema que permita un mejor funcionamiento de Talento Humano
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-14	ene-14	ene-14	ene-14	ene-14	ene-14	jul-13	jul-13	jul-13	jul-13
Fecha final	permanente	permanente	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	5%	5%	15%	15%	15%	5%	15%	5%	5%	5%	5%	5%
Destino	Cumplimiento de normas y procedimientos	Cumplimiento de normas y procedimientos	Mejora en subsistema de talento humano	Mejora en subsistema de talento humano	Mejora en subsistema de talento humano	Mejora en subsistema de talento humano	Mejora en subsistema de talento humano	Mejora en subsistema de talento humano	Cumplimiento de normas y procedimientos	Mejorar ambiente de trabajo	Mejorar ambiente de trabajo	Mejorar ambiente de trabajo

CONTROL FINANCIERO

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco	Control Financiero	Se medirá con el cumplimiento de la elaboración de los registros contables y estado financiero del Banco.	Es alcanzable con el control de los registros y estados financieros.	Es importante tener control de los registros y estados financieros del Banco ya que esta información permite medir la rentabilidad y la liquidez del Banco.	Revisión semestral	SI
Realizar la clasificación, distribución de manera productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.	Control Financiero	Se medirá con la elaboración del presupuesto anual del Banco.	Es alcanzable con la planificación del presupuesto del Banco tanto en relación al negocio y al presupuesto de los departamentos	Es importante manejar un presupuesto en la Institución para conocer las metas de negocio y los recursos que pueden utilizar los diferentes departamentos del Banco.	Revisión anual	si
Elaborar los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control	Control Financiero	Se medirá con la aplicación y envío de los requerimientos de la sbs y los entes de control	Es alcanzable con la elaboración de los reportes, estructuras, modelo de rentabilidad y control de costos del Banco	Es importante tener control de los registros y estados financieros del Banco ya que esta información permite medir la rentabilidad y la liquidez del Banco además de cumplir los requerimientos de los entes de control.	Revisión trimestral	Si

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Verificar, validar y oficializar los estados financieros y demás registros contables que se generen por las actividades del banco	Control Financiero	Se medirá con la generación de los estados financieros registros contables del Banco.	Es alcanzable con la elaboración de estados financieros y registros contables de la generación de negocio.	Es importante tener control de los registros y estados financieros del Banco ya que esta información permite medir la rentabilidad y la liquidez del Banco.	Revisión semestral	No
Crear y administrar una base de datos de la información de gestión y riesgo financiero MIS	Control Financiero	Se medirá con la implementación del sistema MIS, que generara la información de gestión y riesgos financieros.	Es alcanzable con la generación del sistema financiero MIS	Es importante que la Institución administre un sistema de gestión de información financiera ya que permite obtener información precisa y oportuna.	Revisión trimestral	No
Administrar la estructuración de la base de la información, mantenimiento, validación y generación de información Financiera del Banco.	Control Financiero	Se medirá la con el cumplimiento del mantenimiento, validación de la información financiera.	Es alcanzable con la información actualizada que permitirá el mantenimiento y validación del Sistema MIS	Es importante que la Institución administre un sistema de gestión de información financiera ya que permite obtener información precisa y oportuna.	Revisión trimestral	No

METAS ESTRATÉGICAS						
Nombre de Meta	Elaboración de los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco	Elaboración de la clasificación, distribución productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.	Elaboración de los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control	Elaboración de estados financieros y demás registros contables que se generen por Negocios del Banco.	Generación una base de datos de la información de gestión y riesgo financiero MIS	Administración de la estructuración de la base de la información, mantenimiento, validación y generación de información Financiera del Banco.
Descripción de Meta SMART	Elaboración de registros contables que permitan medir los ingresos y liquidez del Banco	Elaboración del presupuesto anual de negocios y departamental	Elaboración de registros contables que permitan medir los ingresos y liquidez del Banco	Elaboración de registros contables que permitan medir los ingresos y liquidez del Banco	Creación de sistema financiero MIS	Elaboración de registros contables que permitan medir los ingresos y liquidez del Banco
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13	dic-13
Peso	20%	20%	20%	20%	10%	10%
Destino	Medición de los ingresos y liquidez del Banco	Elaboración y manejo de presupuestos	Medición de los ingresos y liquidez del Banco	Medición de los ingresos y liquidez del Banco	Almacenamiento de información financiera	Almacenamiento de información financiera

NEGOCIOS

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
<p>Crear cuenta de ahorro transaccional “rol de pagos” la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital, con fácil proceso de apertura y beneficios relacionados para empleados en el fácil manejo de uso y acceso a financiamiento de acuerdo a su capacidad de pago y necesidades de consumo.</p>	Negocios	Se medirá con la planificada creación de productos Bancarios que generen al menos el 25% de rentabilidad para la Institución.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de producto además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear productos nuevos para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	SI
<p>Crear una cuenta de ahorro para el nicho de niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.</p>	Negocios	Se medirá con la planificada creación de productos Bancarios que generen al menos el 25% de rentabilidad para la Institución.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de producto además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear productos nuevos para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	SI

LEVANTAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES						
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEPARTAMENTALES	S = específicos	M = medibles	A = alcanzable	R = realista	T = en tiempo	Formación/ Capacitación
¿Qué es lo que quiere lograr?	¿Quién? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde?	¿Cuánto? ¿Con que frecuencia? ¿Qué cantidad?	¿Es alcanzable?	¿Es importante a lo que usted quiere lograr?	¿Para cuándo se debe completar? ¿Fecha límite?	
Establecer el ranking por asesores y agencias a nivel nacional, a fin de incrementar las captaciones y mejorar la efectividad de los asesores, tiene por objeto llevar un ranking de los asesores de inversión, el mismo que es medible por empleado a través de indicadores de gestión que nos darán como resultado un cuadro con los mejores y los peores asesores.	Negocios	Se medirá con el resultado de los asesores de negocio y las sucursales para realizar una evaluación de cada uno de ellos.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de producto además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear productos nuevos para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	No
Establecer planes de ventas corporativas a grandes empresas públicas y privadas para manejo de inversiones, brindándoles servicios de asesoría financiera, para lo cual se organizarán eventos de presentación, con la supervisión de las Gerencias de las Sucursales;	Negocios	Se medirá con la planificada creación de productos Bancarios que generen al menos el 25% de rentabilidad para la Institución.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de producto además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear productos nuevos para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	No
Incrementar de la participación de mercado por plaza del producto automotriz, estableciendo nuevas relaciones con nuevos concesionarios y mantenimiento las relaciones de los concesionarios actuales	Negocios	Se medirá con la planificada creación de estrategias que generen al menos el 25% de rentabilidad para la Institución.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de producto además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear productos nuevos para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	No
Desarrollar e implementar estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz	Negocios	Se medirá con la planificada creación de productos Bancarios que generen al menos el 25% de rentabilidad para la Institución.	Es alcanzable con el debido proceso de generación de estrategias además de una adecuada capacitación del nuevo producto.	Es importante crear estrategias nuevas para la generación de mayores ingresos, mayor número de clientes y más liquidez para el Banco	Revisión Trimestral	SI

METAS ESTRATÉGICAS						
Nombre de Meta	Creación de cuenta de ahorro transaccional “rol de pagos” la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital.	Creación de una cuenta de ahorro para niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.	Establecimiento del ranking por asesores y agencias a nivel nacional, a fin de incrementar las captaciones y mejorar la efectividad de los asesores, tiene por objeto llevar un ranking de los asesores de inversión.	Establecimiento de planes de ventas corporativas a grandes empresas públicas y privadas para manejo de inversiones, brindándoles servicios de asesoría financiera.	Incremento en la participación de mercado por plaza del producto automotriz, estableciendo nuevas relaciones con nuevos concesionarios y mantenimiento las relaciones de los concesionarios actuales.	Implementación de estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz
Descripción de Meta SMART	Creación de cuentas para el pago de nóminas de empresas que sean nuestros clientes.	Creación de cuentas de ahorro para los hijos de clientes del Banco	Medición de resultados de los asesores y de las sucursales a nivel nacional	Crecimiento en el número de los clientes empresariales del Banco.	Crecimiento de relaciones comerciales con concesionarios automotrices a través de la creación de productos nuevos	Crecimiento de relaciones comerciales con concesionarios automotrices a través de la creación de productos nuevos
Fecha de comienzo	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13	ene-13
Fecha final	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14	jun-14
Peso	20%	20%	15%	15%	15%	15%
Destino	Creación de productos	Creación de productos	Creación de productos	Creación de productos	Creación de productos	Creación de Estrategias Comerciales

ANEXO 3: CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES

CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				
Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Cobranzas	Desarrollar modelos que permitan la recuperación efectiva, el control de costos en la cobranza, maximizando los niveles de rentabilidad y solidez financiera	Formación/ Capacitación	Porcentaje de índice de morosidad y de cartera vencida	Reducir el índice de morosidad al 1% y la cartera vencida ampliada a un 4%
Tecnología	Actualizar la versión, de R06 a R08, en el Core Bancario T24 manteniendo el soporte externo y a su vez incorporar las nuevas funcionalidades de la versión R08 que nos permita lograr un mejor desempeño del Core Bancario	Formación/ Capacitación	Implementación de la actualización al 100% en el tiempo estipulado.	Actualización del Core Bancario de R06 a R08
	Incrementar los servicios electrónicos al cliente, incorporando nuevas alternativas de negocios que nos permita otorgarle más flexibilidad y agilidad en la solución de sus necesidades.	Formación/ Capacitación	Servicios electrónicos en funcionamiento al 100% en el tiempo estipulado	Implementación de nuevos servicios electrónicos ágiles para las necesidades de los clientes
	Mantener las seguridades informáticas de Banco Capital S.A., con un seguimiento continuo aplicando estándares de calidad que nos permita brindar confianza y seguridad a nuestros clientes.	Formación/ Capacitación	Porcentaje de mejoras en seguridades informáticas	Implementación y mejoras a las seguridades informáticas del Banco
CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				

Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Operaciones	Brindar una gama extensa de opciones en productos y servicios a los clientes del Banco, coordinando la creación de nuevos productos, para ganar la preferencia de los clientes.	Formación/ Capacitación	Creación de productos que generen al menos el 25% de ganancia neta para el Banco	Implementación de nuevos productos que generen rentabilidad para el Banco
	Velar constantemente por la seguridad de los valores del Banco, con el cumplimiento de las normas de seguridad, para minimizar los riesgos inherentes.	Formación/ Capacitación	Cumplimiento del 100% en los procedimientos de las políticas y normas operativas	Capacitación y aplicación de las normas de seguridad, por parte del personal operativo
	Cumplir con la normativa y disposiciones de los entes reguladores, con la actualización constante de la información y la utilización de herramientas adecuadas, que nos permita ser eficientes en la información y en los plazos de entrega	Formación/ Capacitación	Cumplimiento del 100% en los procedimientos de las políticas y normas operativas	Cumplimiento de la normativa y envío de estructuras solicitadas por la SBS

CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES

Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Marketing	Crear una oferta de productos competitiva y rentable en el mercado	Formación/ Capacitación	Creación de productos que generen al menos el 25% de ganancia neta para el Banco	Implementación de nuevos productos que generen rentabilidad para el Banco
	Definir los segmentos y nichos de clientes del Banco con los que la Institución puede generar negocio y rentabilidad	Formación/ Capacitación	Implementación de las estrategias de negocio para cada segmento de clientes en el tiempo estipulado	Definir las estrategias de negocio para la creación o mejoramiento de productos destinados para cada segmento de clientes.
Riesgos	Identificar, medir, controlar y mitigar las excepciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones y de patrimonio técnico.	Formación/ Capacitación	Cumplimiento al 100% de las estrategias de mitigación de excepciones de riesgo	Establecer estrategias a través de las cuales permitan mitigar las excepciones de riesgo.

	Minimizar la posibilidad que la institución tenga pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología, de la información y por eventos externos que pudieren afectar a la entidad así como lo relacionado con el riesgo legal.	Formación/ Capacitación	Cumplimiento al 100% de las estrategias de mitigación de riesgo de pérdida	Establecer estrategias a través de las cuales permitan mitigar riesgos de las pérdidas financieras generadas por errores.
CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				
Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Cumplimiento	Capacitar al personal y autoridades del Banco, sobre la estricta reserva de la información solicitada por los organismos de control, y establecer programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	Formación/ Capacitación	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Capacitar a los empleados sobre la reserva de información y sanciones por lavado de activos
	Implementar un plan de capacitación periódica para directores, funcionarios y empleados sobre normativas legales, instructivos, requerimientos, recomendaciones, manuales y políticas respecto a la prevención y control de lavado de activos.	Formación/ Capacitación	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Capacitación para prevenir actos ilícitos y prevención de lavado de activos dentro de la Institución

CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				
Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Auditoria	Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información del Banco, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.	Formación/ Capacitación	Evaluación de los sistemas informáticos en un 100% en el tiempo estipulado	Evaluación de los recursos y sistemas informáticos del Banco
Talento Humano	Coordinar el desarrollo de programas de capacitación inicial y continua sobre prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.	Formación/ Capacitación	Implementación al 100% del programa de capacitación de prevención de lavado de activos	Desarrollo de programa de Capacitación en prevención de LA
	Implementar selección por competencias, para proporcionar a la Institución el personal con el perfil idóneo para el cumplimiento de la planificación estratégica del Banco	Formación/ Capacitación	Implementación de proceso de selección por competencias en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de selección de competencias
Talento Humano	Implementar un sistema de gestión de desempeño en base a objetivos Smart y evaluación 360, que permitan gestionar, evaluar, retroalimentar el rendimiento del personal de la Institución	Formación/ Capacitación	Implementación de Gestión de Desempeño en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de Gestión del desempeño

	Implementar un programa de capacitación para el personal alineado a la planificación estratégica del Banco de tal manera que se impulse el desarrollo de competencias que permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Formación/ Capacitación	Implementación del programa de capacitación estratégico en el tiempo estipulado en la planificación estratégica del Banco.	Implementación de programa de capacitación estratégica
CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				
Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Control Financiero	Implementar un software que permita efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco	Formación/ Capacitación	Implementación al 100% del sistema en el tiempo establecido.	Implementación de un software que permita la elaboración de los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras del Banco
	implementar un software que permita la elaboración de los reportes y estructuras de control, estados financieros, control de costos y modelo de rentabilidad solicitados por la SBS y los entes de control	Formación/ Capacitación	Implementación al 100% del sistema en el tiempo establecido.	Implementación de un sistema para la elaboración de reportes, estructuras, costos y modelos de rentabilidad.

Control Financiero	Realizar la clasificación, distribución de manera productiva y oportuna del presupuesto anual del Banco.	Formación/ Capacitación	Presupuesto del Banco aprobado	Definir el presupuesto del Banco con fundamentos Técnicos y en aprovechamiento de los recursos asignados
CONSOLIDACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEPARTAMENTALES				
Departamento	Objetivos (Regla SMART)	Acción	Indicadores	Metas
Negocios	Diseño y oferta de nuevo servicio de Cuenta de Ahorro Transaccional "-rol de pagos" para clientes empresariales	Formación/ Capacitación	Clientes afiliados a cuenta de ahorro transaccional	Creación de cuenta de ahorro transaccional "rol de pagos" la cual estará dirigida a clientes que reciban su sueldo en la cuentas de Banco Capital.
	Crear una cuenta de ahorro para el nicho de niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.	Formación/ Capacitación	Implementación del nuevo producto en el tiempo estipulado.	Creación de una cuenta de ahorro para niños de 0 a 12 años donde le permita ahorrar y obtener sus objetivos a corto y mediano plazo, con un monto fijo a un plazo determinado, fomentando el ahorro en los padres e hijos.
	Desarrollar e implementar estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz	Formación/ Capacitación	Desarrollo e Implementación de las nuevas estrategias en el tiempo estipulado	Implementación de estrategias enfocadas de nuevos productos que potencien el crecimiento der área automotriz

ANEXO 4: PREGUNTAS FOCUS GROUP

PREGUNTAS FOCUS GROUP						
¿Los objetivos estratégicos departamentales que están siendo presentados son los correctos						
¿Están de acuerdo con los indicadores y metas establecidas para cada objetivo?						
¿Cuál es el proceso para llevar a cabo el objetivo planteado?						
¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de los objetivos?						
¿Cuáles son las iniciativas instruccionales o no instruccionales que faciliten el cumplimiento						

ANEXO 5: MANUAL DE CAPACITACIÓN.

1. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Consolidar al Banco Capital como una Institución altamente competitiva, líder a nivel nacional, orientada al logro de los objetivos por un equipo asesor, facilitador, confiable y comprometido, que promueve y ejecuta una excelente administración del Capital Humano.

2. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ser considerado un departamento con alto nivel de eficiencia y eficacia en cuanto a la gestión oportuna, creativa y competitiva orientada al Talento Humano.

3. VALORES TALENTO HUMANO

- Confianza
- Justicia
- Ética
- Seguridad
- Respeto

4. OBJETIVOS

-

Contar y facilitar planes de capacitación estratégica y al desarrollo en función de las necesidades de las competencias técnicas y conductuales requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Formar y fortalecer las líneas de supervisión a través de planes sostenidos de capacitación estratégica y desarrollo.
- Generar planes de formación estratégica y desarrollo de carrera para perfiles en funciones críticas para la Institución.
- Desarrollar un sistema de evaluación del impacto de la capacitación estratégica en los resultados de la Institución.

5. ALCANCE

El presente manual se aplica a todo el personal de banco capital, que mantenga relación laboral directa con la institución. en este manual se evidencian las actividades comprendidas entre la identificación de necesidades de capacitación estratégica y desarrollo hasta el registro de resultados de capacitación estratégica al personal.

6. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

- El Vicepresidente/Gerente de cada Departamento en base a los objetivos estratégicos departamentales y al conocimiento que tienen sus empleados proporcionará la información para determinar las áreas de conocimientos que necesitan ser reforzadas tomando siempre como referencia el perfil del cargo que ocupan los empleados.
- Para el desarrollo de las competencias conductuales de los empleados, se tomará el perfil de competencias del empleado resultante del proceso de evaluación del desempeño y se lo contrastará con el perfil de competencias del cargo a fin de determinar las competencias y niveles a desarrollar .

- Pueden autorizarse capacitaciones externas que se presenten en el mercado. Los asistentes a estos eventos deberán contar con su plan de desarrollo en el que se determine la necesidad y deben contar con la autorización del supervisor inmediato y la validación de Talento Humano.

- Toda actividad de capacitación y desarrollo deberán canalizarse a través del área de Capital Humano, quien analizará si el evento es parte de las necesidades del cargo que desempeña el funcionario y/o servidor y que tenga un impacto en el cumplimiento de las metas estratégicas departamentales.

7. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

Talento Humano y los Gerentes de cada Departamentos levantarán los objetivos departamentales de sus áreas, establecerán metas estratégicas departamentales y definirán los objetivos que necesiten capacitación o formación para su cumplimiento.

Talento Humano y los Gerentes de cada Departamento definirán los indicadores de gestión que permitirán la medición del cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

Talento Humano y los equipos de trabajo de los Departamentos desarrollarán un Focus Group de validación de los objetivos departamentales y metas estratégicas.

Los equipos de trabajo de los Departamentos definirán la descripción de proceso, el análisis general de conocimientos, las habilidades y destrezas necesarias para el

cumplimiento de los objetivos estratégicos y finalmente definirán las iniciativas instruccionales o no instruccionales.

Talento Humano definirán las iniciativas de capacitación, acción de capacitación, nivel de necesidad, nivel de evaluación, indicadores de desempeño esperado, Necesidades de aprendizaje, dirigido a, prioridad de la capacitación.

Talento Humano desarrollará las iniciativas de capacitación, elaboraran y aplicaran el programa de capacitación estratégica cada vez que la Institución desarrolle la Planificación Estratégica.

8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Todo proceso de capacitación y desarrollo será evaluado formalmente, según su nivel de aplicación.

9. EVALUACIÓN DE REACCIÓN

Toda capacitación será evaluada una vez terminado cada uno de los eventos con la finalidad de medir las competencias del facilitador, contenidos de la capacitación, metodología, aplicabilidad al trabajo y logística.


10. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.

Toda capacitación técnica deberá ser evaluada una vez terminada con la evaluación de conocimientos adquiridos, todos los participantes deberán aplicar la y al menos obtener el 80% de respuestas correctas, esta prueba será elaborada y calificada por el experto técnico.

11. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Después de un período de tres meses de la ejecución de la capacitación se deberá realizar una evaluación de desempeño que permita evidenciar el incremento de la productividad como consecuencia de las competencias adquiridas a través del programa de capacitación.

12. FORMATO DE EVALUACIÓN

					
EVALUACION DE LA CAPACITACION					
SEMINARIO DE:					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:					
FECHA:					
					ESCALA
EVALUACION DEL CONTENIDO					
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEBIL	NO ACEPTABLE
LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION SE PRESENTARON AL INICIO Y SE HAN CUMPLIDO					
EL CONTENIDO DEL SEMINARIO LO PUEDO APLICAR EN MIS ACTIVIDADES DE TRABAJO					
LA CAPACITACION ME HA APORTADO CONOCIMIENTOS NUEVOS CUMPLIENDO CON MIS EXPECTATIVAS DE APRENDIZAJE					
EL NIVEL DE PROFUNDIDAD DE LOS CONTENIDOS HA SIDO ADECUADO					
LA CAPACITACION HA SIDO ESTRUCTURADA DE MODO CLARO Y COMPRENSIBLE, SIENDO ADECUADO EL CONTENIDO TEORICO -PRACTICO					
EVALUACION DEL INSTRUCTOR					
EL FACILITADOR TIENE DOMINIO, CONOCIMIENTO DEL TEMA FACILITANDO EL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES.					
EL FACILITADOR HA EXPUESTO LOS TEMAS CON CLARIDAD, RESPONDIENDO ADECUADAMENTE A LAS INQUIETUDES PLANTEADAS					
EL FACILITADOR HA DESARROLLADO EL CURSO DE MANERA PARTICIPATIVA, AMENA, DEMOSTRANDO CAPACIDAD PEDAGOGICA					
EL MATERIAL ENTREGADO HA SIDO UTIL, ADECUADO , CLARO Y ACORDE A LOS OBJETIVOS DEL EVENTO					
EVALUACION ASPECTOS LOGISTICOS					
EL EVENTO INICIO PUNTUALMENTE A LA HORA PLANIFICADA					
LA SALA, MATERIALES Y EQUIPOS FUERON ADECUADOS					
EL BREAK FUE ADECUADO					
NO SE PRESENTARON INTERRUPCIONES EN EL EVENTO					
OBSERVACIONES:					