



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JOSÉ IGNACIO NARVÁEZ DOBRONSKI**, con C.C 171542395-8 autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UNA ESCUELA DE NEGOCIOS PARA LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (QUITO)**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO 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 2014

JOSÉ IGNACIO NARVÁEZ DOBRONSKI

C.C 171542395-8

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UNA ESCUELA DE NEGOCIOS PARA LA CORPORACION
FINANCIERA NACIONAL (QUITO)

Autor:
JOSÉ IGNACIO NARVAEZ DOBRONSKI

Directora:
DRA. WILMA RIERA

QUITO, 2014

INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. CAPÍTULO 1 (CUERPO DEL TRABAJO).....	6
1.1 Tema.....	6
1.2 Datos de la Organización.....	6
1.3 Antecedentes.....	12
1.4 Justificación.....	14
1.5 Objetivos.....	15
2. CAPÍTULO 2 (MARCO TEÓRICO).....	16
2.1 La Escuela de Negocios.....	16
2.2 Capacitación.....	18
2.3 Evaluación del Desempeño.....	25
2.4 Andragogía.....	31
2.5 Talleres.....	35
2.6 Juego de Roles.....	35
2.7 Assesments.....	35
2.8 Competencias.....	36
3. CAPÍTULO 3 (MARCO METODOLÓGICO).....	41
3.1 Desarrollo del Proyecto.....	41
3.2 Determinación de la Muestra.....	41
3.3 Diseño de la herramienta para el levantamiento de información.....	42
3.4 Levantamiento de Información.....	43
4. CAPÍTULO 4 (PROGRAMA DE CAPACITACIÓN).....	49
4.1 Introducción.....	49
4.2 Objetivos del Programa.....	49
4.3 Alcance.....	49
4.4 Metodología.....	50
4.5 Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78

INDICE DE TABLAS

1. TABLA 1: MUESTRA.....	42
2. TABLA 2: CUADRO DE LOS CURSOS SUGERIDOS EN LAS ENTREVISTAS.....	45
3. TABLA 3: CUADRO COMPARATIVO DE LAS FRECUENCIA DE LOS CURSOS ENTRE LAS HERRAMIENTAS APLICADAS.....	48

INDICE DE ANEXOS

1. REGLAMENTO INTERNO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS.....	1
2. CUADRO DE LA MUESTRA COMPLETA.....	3
2.1.Cuadro del Número de Ocupantes por Puesto.....	6
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
3.1. Hoja 1 (Evaluación de las actividades del puesto).....	9
3.2. Hoja 2 (Conocimientos y Competencias Técnicas del Puesto).....	10
3.3. Hoja 3 (Comp. Univers., Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo).....	11
3.4. Hoja 4 (Resultados de la Evaluación).....	12
4. PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	13
4.1. Cronograma de Aplicación de Entrevistas.....	15
5. CUADRO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES LAS ENTREVISTAS.....	17
6. CUADROS DEL ANÁLISIS DE LAS BRECHAS.....	19
6.1.Cuadro Resumen de los Resultados de la Evaluación del Desempeño (Período 2013).....	19
6.2.Cuadro de los Criterios de Evaluación.....	41
6.3.Cuadro Resumen del Análisis de la Brechas de Desempeño.....	42

RESUMEN

La idea del proyecto nace a partir de la conformación del Plan de Capacitación, ya que dentro de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) así como en su respectivo Reglamento, se establece que, es responsabilidad de las Unidades Administrativas de Talento Humano solventar el subsistema de capacitación.

El proyecto se enfoca en la intención de crear un programa de capacitación, con módulos determinados a través del diagnóstico de necesidades, y el uso de herramientas de investigación aplicadas en todas las áreas de la Corporación Financiera Nacional (Quito).

Además se utilizaron los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 2013, es decir, las puntuaciones finales, los cursos sugeridos por sus evaluadores; para mejorar los factores de evaluación que intervienen en la puntuación final.

Posteriormente toda esta información fue analizada, para determinar los cursos que más han sugerido tanto los funcionarios como los evaluadores (jefes inmediatos). Para reducir las diferencias entre el desempeño actual y el desempeño esperado.

Una vez determinados los cursos más recurrentes en ambas herramientas se procedió a la conformación de los módulos del programa de capacitación de la Escuela de Negocios para la Corporación Financiera Nacional (Quito).

Posteriormente, se obtuvo un programa de capacitación de la Escuela de Negocios, el mismo que cuenta con 12 módulos y podría ser implementado en la Corporación Financiera Nacional (Quito) en un corto o mediano plazo, con el afán de mejorar el desempeño y satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de sus servidores y funcionarios.

INTRODUCCIÓN

Considerando que la Corporación Financiera Nacional, ha estado a la vanguardia del desarrollo productivo del Ecuador; pues ha logrado esto, debido a que también, ha conseguido mantener el más alto nivel de eficacia y eficiencia de sus colaboradores. Con la intención de prolongar y mejorar esta tendencia, se planteó la idea de una Escuela de Negocios, que permita sistematizar y planificar el subsistema de capacitación para una formación adecuada de cada colaborador.

La Escuela de Negocios contiene un programa de capacitación, el mismo que consta de 12 módulos, estructurados de acuerdo al análisis de las necesidades de capacitación. Estas necesidades se detectaron a través del diseño de un Protocolo de Entrevista aplicada a una muestra de cien funcionarios y servidores de la Corporación Financiera Nacional (Quito); para recolectar información acerca de las principales fortalezas y debilidades que encuentran los colaboradores, tanto en sus jefes, como en personas a su cargo (en los casos que aplique) y compañeros de trabajo. También se recogieron datos acerca de cómo se ejecuta la Evaluación del Desempeño, si están o no de acuerdo con la misma, si recibieron su calificación, notificación y retroalimentación.

Este programa de capacitación puede ser implementado en un corto o mediano plazo, lo cual sería de mucha utilidad, ya que su eficacia se medirá a través de los resultados de una nueva Evaluación del Desempeño aplicada, para determinar si las brechas del desempeño real versus el desempeño esperado, fueron reducidas.

CAPÍTULO 1

1.1 TEMA

Diseño de una Escuela de Negocios para la Corporación Financiera Nacional (Quito)

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 *Nombre:* Corporación Financiera Nacional (*CFN*)

1.2.2 *Actividad:* Es una institución pública que concede financiamiento a través de múltiples líneas de crédito, y de esta manera permite fortalecer los principales sectores de producción del país.

Ha colocado millones de dólares anuales, apoyando al desarrollo productivo nacional, con mucho énfasis en pequeñas y medianas empresas que además de recibir el financiamiento a través de créditos, son partícipes también de programas de capacitación, asistencia técnica y convenios con otras instituciones públicas y privadas, para mejorar así, su gestión y competitividad organizacional.

La CFN ha unido estos esfuerzos y actividades para fortalecer el sector micro empresarial y pequeñas industrias. Para que éstas generen el cambio de la Matriz Productiva ajustándose a los sectores productivos principales del país.

1.2.3 *Ubicación:* Juan León Mera 130 y Avenida Patria.

1.2.4 *Características:* La Corporación Financiera Nacional es una banca que se ha consolidado por el manejo de sus diversas fuentes de financiamiento colocando desembolsos en los sectores priorizados como son: Alimentos frescos y preparados, metalmecánica, turismo, cadena agroforestal, transporte y logística, confecciones y calzado, petroquímica, energías renovables, tecnología: hardware, bioquímica e industria farmacéutica.

Sus metas están alineadas con los objetivos de gobierno, es decir que promueve el fortalecimiento de la banca bajo los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017). Se han consolidado junto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) como las instituciones públicas con mayor participación para el alcance de los objetivos que permiten fomentar nuevas fuentes de desarrollo apoyando a la transformación de la Matriz Productiva del Ecuador.

Permite de esta manera el trabajo conjunto entre los sectores público y privado, de tal manera que ambos generen mayor inversión en proyectos para fomentar el desarrollo nacional.

La Corporación Financiera Nacional, cuenta tanto con una Matriz, como con una Sucursal Mayor, ubicadas estratégicamente en Quito y Guayaquil, éstas permiten coordinar con sus diez oficinas sucursales a nivel nacional, estas oficinas independientes y autónomas, se ubican en las provincias de: Esmeraldas, Ibarra, Latacunga, Riobamba, Ambato, Cuenca, Loja, Machala, Manta y Salinas.

Se ha caracterizado por ser una institución capaz de armonizar su talento humano con el alcance de los objetivos primordiales de la corporación. Se ha constituido de esta manera, también, por mantener el nivel técnico y el profesionalismo con la permanente capacitación de sus colaboradores; quienes restituyen con lealtad hacia la Institución para alcanzar las metas hacia el desarrollo del país.

1.2.5 *Contexto:* Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP), Reglamento a la LOSEP, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CFN, Políticas Internas del Procedimiento de Capacitación, Memoria Anual 2012 de la CFN.

1.2.6 *Estatutos Internos (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Organigramas)*

1.2.6.1 *Misión:* A través de mecanismos de crédito financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir; impulsar el desarrollo de los sectores prioritarios y estratégicos del país.

1.2.6.2 *Visión*: Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna, eficiente con talento humano competitivo que apoye a la transformación de la Matriz Productiva del Ecuador.

Se maneja a través de principios tales como:

- *Servicio al Cliente*
- *Mejora Continua*
- *Confidencialidad*
- *Profesionalismo*
- *Espíritu de Equipo*

También ha incluido valores como:

- *Honestidad*
- *Ética (profesional)*

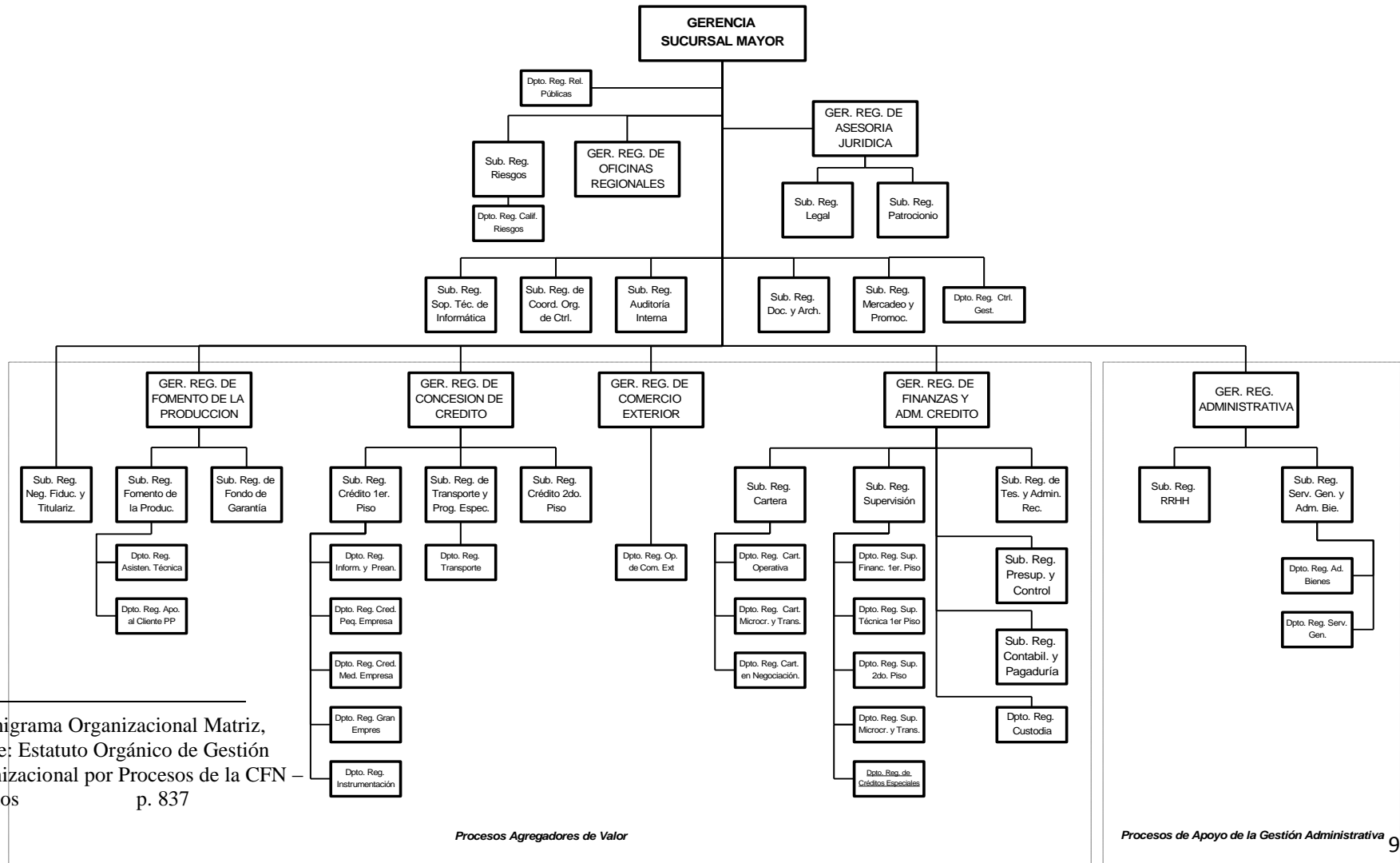
1.2.6.3 *Objetivos Estratégicos*

- ✓ Incrementar el acceso y cobertura a servicios financieros y no financieros contribuyendo a consolidar y fortalecer el cambio de la Matriz Productiva, a través de mecanismos de financiamiento eficientes enmarcados en los sectores estratégicos.
- ✓ Incrementar la Eficiencia Operacional.
- ✓ Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Incrementar el uso Eficiente del Presupuesto.

1.2.7 *Organigramas*

1.2.7.1 Organigrama (Matriz)¹

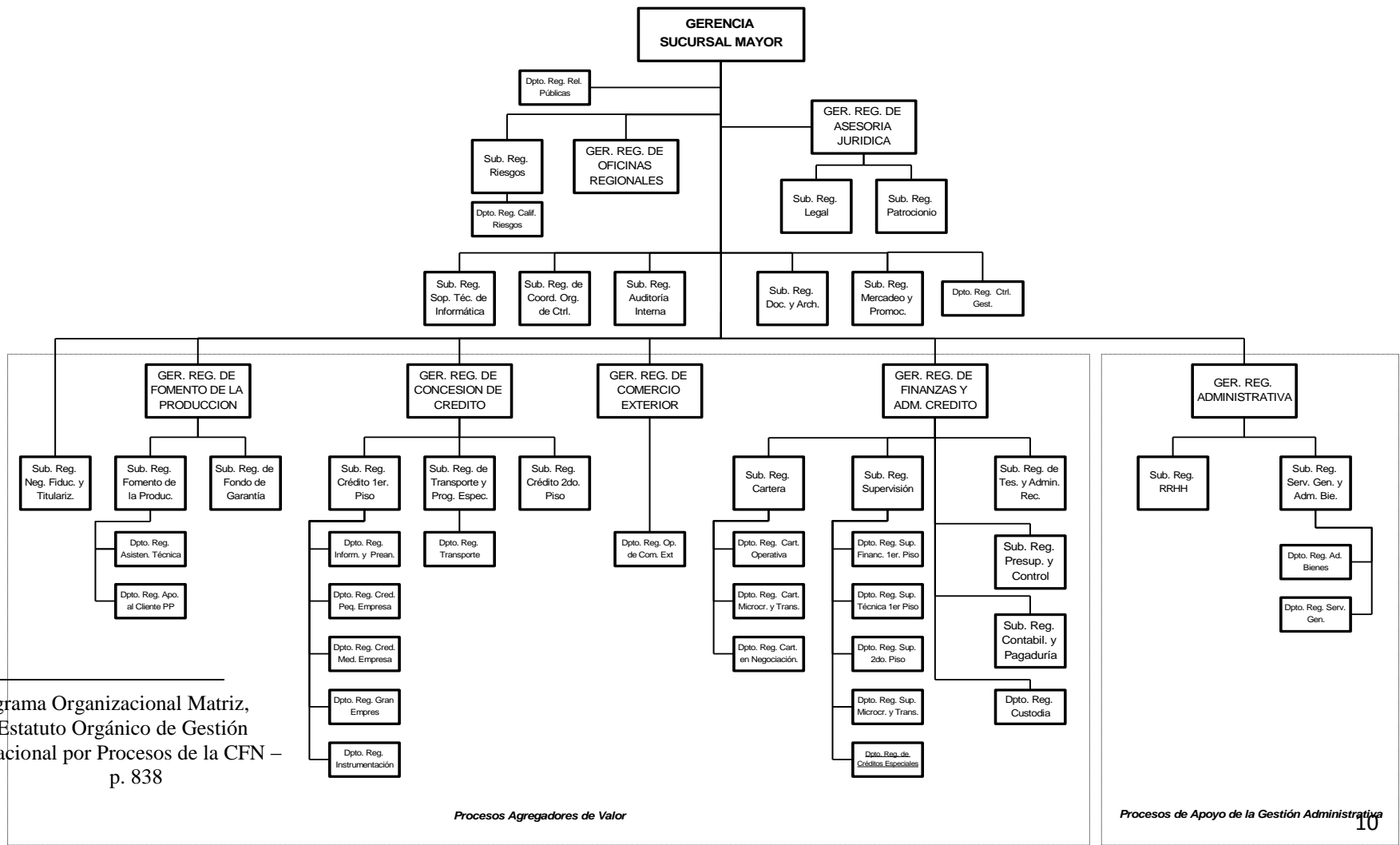
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRIZ



¹ Organigrama Organizacional Matriz, Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CFN – Anexos p. 837

1.2.7.2 Organigrama (Sucursal Mayor)²

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUCURSAL MAYOR



² Organigrama Organizacional Matriz, Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CFN – Anexos p. 838

Procesos Agregadores de Valor

Procesos de Apoyo de la Gestión Administrativa

1.2.8 *Marco jurídico*

El viernes 21 de agosto de 1964 bajo el Registro Oficial número 316 se pone en conocimiento el proyecto de “Ley que transforma la Comisión de Valores en una Corporación Financiera Nacional, el mismo que además del suscrito, ha sido detenidamente estudiado por los señores Ministros de Finanzas y Fomento de la Producción, mereciendo la respectiva aprobación.”

En el registro se suscribe también que en dicha época, “la economía ecuatoriana ha llegado a una etapa en su crecimiento que requiere de la organización y desarrollo de un cierto tipo de empresas industriales, que la iniciativa privada no se ha resuelto a enfrentarlas, tanto por el volumen de inversión que éstas representan, como por el riesgo que conllevan las mismas”.

Además algo que ha incidido negativamente en el desarrollo económico del país, ha sido la inexistencia de un sistema ordenado de crédito a mediano y largo plazo que permita a los empresarios desarrollar actividades productivas dentro de un marco sano de financiamiento, ya que las únicas fuentes de financiación de que ha dispuesto la industria para su organización, como para su expansión, han sido el Sistema de Bancos de Fomento, la Comisión de Valores y la reinversión de las propias utilidades de sus empresas.

1.2.9 *Cambio de la Matriz Productiva*

De acuerdo con las políticas económicas implantadas por el Gobierno Nacional que apuntan al cambio de la matriz productiva de Ecuador, la CFN asume el papel protagónico de Banca de Desarrollo al apoyar a los sectores definidos como priorizados. En este sentido, se han canalizado recursos hacia los sectores priorizados del país por un monto de USD 412 millones. (Memoria Anual 2012 de la CFN, pág. 12)

Se apoyó al sector de Alimentos frescos y preparados por un valor de USD 159,54 millones, lo que representa el 39%; a Metalmecánica con USD 64,37

millones, que representa el 16%; a Turismo con USD 56,63 que equivale al 14%; a la Cadena Agroforestal con USD 46,45 millones, con una participación del 11% del total desembolsado por CFN en el 2012. (Memoria Anual 2012 de la CFN, pág. 12)

1.3 ANTECEDENTES

Desde la década de los cincuenta la escuela de negocios se conoce en Europa, y es designada como Escuela de Organización Industrial sobre todo en España; pero si retrocedemos en el tiempo:

En 1900 se pone en marcha la New York University Undergraduate School of Commerce, Accounts and Finance (escuela que luego se llamaría Stern School of Business), ya con una mujer presente entre el alumnado de su primera promoción. En 1907 la Universidad de Pittsburgh lanza su primer programa de cursos de negocios. En 1916, Ohio State University abre su propia escuela de negocios para estudios de grado y postgrado. Tulane University fundó en 1914 su College of Commerce, convirtiéndose en la primera escuela de negocios en el sur de Estados Unidos. En 1916 le tocó el turno a Columbia Business School, que arrancó con un equipo de 11 docentes y 61 alumnos entre ellos, 8 mujeres. Previamente, se había fundado en 1907 la escuela de negocios decana en territorio canadiense: HEC-Montreal. (Gómez, F. 2008)

Por lo tanto, vemos un movimiento bastante extenso desde inicios del siglo XX en adelante en todo lo que tiene que ver con universidades que incluyen dentro de sus programas de estudio la escuela de negocios.

Entonces estos establecimientos de educación institucional enfocados en los negocios, son considerados como centros de estudios para instrucción formal. Sin embargo la idea de este proyecto es dirigir el programa de capacitación

desde el área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, hacia la asociación del mismo, con el Plan de Capacitación.

1.3.1 *Centros de Capacitación*

A partir de la identificación de los requerimientos de los actores externos (clientes) y de las necesidades de capacitación que demandan los empleados de una organización bancaria, el área de Recursos Humanos puede conceptualizar y estructurar un centro de capacitación estratégico para un Banco de Comercial de Consumo Masivo y en nuestro caso del Banco Centro Mundo. Proceso de formación estratégica, que consista en el establecimiento de un sistema de capacitación interno que mantenga permanentemente actualizado al personal como medio para asegurar el logro empresarial en todos los niveles de la organización. (Carpio T. 2002, p. 28).

En nuestro país se han diseñado, de igual manera, centros de estudio tipo escuela de negocios, como por ejemplo el caso de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación (SENECYT) con su Escuela de Negocios Humane, que ha clasificado sus módulos por facultades para la impartición de materias tipo empresarial, básicamente materias como administración, economía, negocios, marketing, contabilidad, finanzas, auditoría, etcétera.

El tema de la Escuela de Negocios manejado internamente es nuevo en el país, por lo que es interesante concatenar este medio de formación con el procedimiento y políticas de capacitación para fortalecer conocimientos y afianzar los mismos con la introducción de competencias para cumplir con perfil del puesto.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con la finalidad de reducir las brechas entre el nivel de conocimiento que tienen los servidores y funcionarios y los niveles requeridos para cumplir el perfil del puesto, es necesario planificar y programar la capacitación de los mismos a través de técnicas innovadoras de formación, entrenamiento y gestión del desarrollo del todo el personal.

Con base en lo mencionado, se ha ideado un programa de estudios conocido como Escuela o Universidad de Negocios. La misma que está estrechamente relacionada con Plan de Capacitación y se encargarán de reforzar los conocimientos y competencias necesarias para que los beneficiarios mejoren su desempeño en niveles de productividad.

Quienes se beneficiarán del programa serán todos los niveles del personal de la CFN, sin embargo, sus conocimientos estarán reflejados en un mejor desarrollo de las actividades y por lo tanto, la obtención de mejores resultados, que están orientados al cumplimiento de los objetivos esenciales de la Institución.

Finalmente, el ejecutor de éste proyecto, pondrá en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación en Psicología Organizacional ya que, parte del proyecto es también permitir que la Corporación Financiera Nacional cuente con talento humano competitivo para mantenerse como líder entre las instituciones financieras a nivel nacional.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 *Objetivo General*

Diseñar y estructurar un modelo de Escuela de Negocios para todos los funcionarios y servidores de la Corporación Financiera Nacional (Quito) con el fin de fortalecer su formación afianzando conocimientos, habilidades; mejorando así su desempeño.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- 1.5.2.1 Analizar la información de los resultados de la evaluación del desempeño con el fin de detectar necesidades de capacitación.
- 1.5.2.2 Determinar las brechas existentes entre el desempeño esperado y el desempeño real.
- 1.5.2.3 Establecer los módulos que debe contener el programa de la escuela de negocios, de tal manera que los funcionarios y servidores puedan fortalecer sus conocimientos y capacidades.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 LA ESCUELA DE NEGOCIOS

Es también conocida como Universidad de Negocios, y su objetivo es el desarrollo de capital humano y organizativo de las corporaciones en el ámbito de influencia, en este caso dentro de la Corporación Financiera Nacional Quito. Se encarga de formalizar metodologías para el desarrollo de cada una de las áreas y dentro de éstas quienes las conforman reforzar los conocimientos para consolidarse.

La escuela de negocios es un establecimiento (en éste caso interno) de nivel universitario que enseña materias como Contabilidad, Economía, Mercadotecnia, Finanzas, Métodos cuantitativos, Comportamiento Organizacional e incluyen Escuelas de negocios, de administración de empresas o manejo de negocios.

Entre los objetivos principales de la escuela de negocio podemos destacar:

- ✓ Aumentar el grado formativo empresarial de funcionarios y servidores dentro de cualquier institución, ya sea manejado de manera interna o externa.
- ✓ Intercambio de experiencias profesionales entre directivos y personas (servidores, funcionarios) con potencial.
- ✓ Mejora de habilidades empresariales en cuestiones como la comunicación, negociación, presentaciones en público, etcétera.
- ✓ Fomento del trabajo en equipo – cultura de aprendizaje.
- ✓ Crecimiento personal y profesional de los futuros participantes en los programas de educación a través de los módulos de estudio de la Escuela de Negocios. (Enme, 2013)

Está planificada con base en:

- ✓ El análisis de la demanda de administradores y profesionales por nivel en la compañía, funciones, habilidades y conocimientos.
- ✓ La verificación de los ejecutivos existentes y las proyecciones del futuro suministro probable a partir de fuentes internas y externas.
- ✓ La Planeación de las trayectorias individuales de carrera con base en las estimaciones objetivas de necesidades futuras y el desarrollo de evaluaciones del desempeño y del potencial deseadas.
- ✓ La asesoría del Plan de Carrera emitida en el contexto de la comprensión real de necesidades futuras, tanto de la empresa como del individuo.
- ✓ Las promociones aceleradas con el desarrollo dirigido a las necesidades futuras del negocio.
- ✓ La capacitación relacionada con el desempeño y el desarrollo para preparar a los individuos para las actividades futuras, así como para responsabilidades presentes. (Dessler & Varela, 2011)

Cada organización tiene su propia dinámica, por lo tanto, es importante analizar qué tipo de capacitación será más conveniente según la línea de acción de cualquier institución. En nuestro caso, considerando la CFN como una institución financiera, toda formación hacia los servidores debe orientarse hacia el objetivo primordial de colocar más líneas de financiamiento en los sectores productivos estratégicos, a su vez, consolidando la Matriz Productiva del país.

Se debe coordinar con las áreas detectando las necesidades que promuevan el desarrollo productivo de la institución sin dejar de lado la atención a los clientes, en el financiamiento de los sectores productivos estratégicos a nivel nacional.

2.2 CAPACITACIÓN

Es un tema que será abarcado a lo largo de desarrollo del proyecto, puesto a que, se relaciona directamente con el diseño del Programa de Capacitación, y tiene que ver con la formación y desarrollo de los colaboradores de cualquier institución. Entonces podemos destacar, como se presenta a continuación dichas conexiones entre la empresa y la instrucción formal sus integrantes.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo, sino limitándole en su creatividad y capacidad de autorrealización. (Siliceo, A., 2004, p. 16)

La instrucción formal dentro de las instituciones, es un tema que se ha manejado solo a través de la capacitación. Sin embargo, es un tema más profundo, ya que compromete a los colaboradores con su institución. A continuación se indicaran varios conceptos de capacitación que intervienen en las instituciones, para la educación, formación y desarrollo de quienes las integran.

Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que

busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 322)

En este sentido, la capacitación está muy relacionada con el perfil del puesto de trabajo, por lo tanto cuando un servidor o funcionario sea promovido, su capacitación debe adaptarse al nuevo perfil que va a ocupar, es este caso porque la Corporación mantiene cursos específicos de acuerdo a los perfiles.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 322)

Chiavenato hace mucho énfasis también, al hecho de que la capacitación debe ser aplicada en el corto plazo, es por eso que, si el Programa de Capacitación es implementado, sus resultados deben ser medidos inmediatamente después de su aplicación. Es decir, podríamos considerar el período de un mismo año para ejecutar tanto el Programa de Capacitación como para la Evaluación del Desempeño, para analizar la disminución de las brechas.

Ahora ampliaremos todo lo que se relaciona con la capacitación dentro de las organizaciones, desde la década de los noventa, cuando se empezó a considerar, que la mayoría de empresas son más productivas son aquellas si mantienen a sus colaboradores mejor capacitados.

“En los años noventa, finalmente se ha tomado conciencia de aquella idea esencial que afirma que las organizaciones son tan buenas como lo es su gente.” (Mayo, A. & Lank, E. 2003, p. 13).

Esta verdad no solo tiene que ver con que la gente trabaja duro, sino con la capacidad y las habilidades de todos los que contribuyen a la organización. También se refiere a la

organización en sí como entidad, y a la forma en que se utiliza la competencia que dispone y se adapta para enfrentarse al desafío de su entorno de forma diferenciada a sus competidores. (Mayo, A. & Lank, E. 2003, p. 13)

Entonces podemos observar, que hasta la actualidad, se ha considerado que mientras se mantenga al personal capacitado, éste se desempeñará mejor y se involucrará más con la organización. Ya que también se compromete su competitividad, desde su interior hacia el entorno.

“La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización.” (Dessler & Varela, 2011, p. 185)

La capacitación, no sólo es un elemento que ayuda a consolidar los conocimientos de los colaboradores, sino que también les permite relacionarse más con la cultura de cada organización, conocer más a fondo sus metas y objetivos, y las estrategias para alcanzar mejores resultados.

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.” (Dessler & Varela, 2011, p. 185)

Cada institución tiene la obligación de otorgar a sus colaboradores las herramientas y conocimientos necesarios para efectuar sus labores. Estos conocimientos deben consolidarse, con la experiencia de trabajo.

A continuación serán detallados otros aspectos de la capacitación, puesto a que su ámbito es más profundo que tan solo la formación o preparación de quienes integran una institución.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los nuevos ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación

remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos.

(Dessler & Varela, 2011, p. 185)

La metodología utilizada para los procesos de capacitación, varían de acuerdo al giro del negocio de cada institución. También ha variado en comparación con la metodología aplicada anteriormente, en donde se apuntaba a mejorar habilidades de manera muy específica. Ahora contamos con herramientas que forman, entrenan y desarrollan al personal de manera holística; considerando el área en la que desenvuelvan.

Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. (Dessler & Varela, 2011, p. 185)

La tecnología es un aspecto muy importante; al utilizarla adecuadamente puede mejorar notablemente los resultados de capacitación. Refiriéndonos específicamente a salas equipadas con los instrumentos necesarios para el aprendizaje. Es un tema que se relaciona directamente con los módulos informáticos pero indirectamente con el resto de módulos del programa.

Alfonso Siliceo, (2004); menciona dos instancias básicas que solventa la capacitación, y que intervienen directa e indirectamente en cualquier institución. Se trata de la ignorancia y la obsolescencia.

El primero que puede ser resuelto a través de la formación, puesto a que tiene que ver también con la formación desde sus primeros niveles, mientras que el segundo está relacionado con el tiempo. En conclusión “sólo a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se

refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.” (Siliceo, A., 2004, p. 24)

Es decir, solo a través de un plan estructurado de capacitación se podrá eliminar la obsolescencia; relacionando la actualización permanente de conocimientos a medida que pasa el tiempo, de igual manera la ignorancia con la incorporación de nuevos conceptos y mejores técnicas de aprendizaje.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (Siliceo, A., 2004, p. 25)

De acuerdo a éste concepto podemos establecer que la capacitación tiene como función principal el desarrollo educativo del personal.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Siliceo, A., 2004, p. 25)

Por lo tanto, dándole ésta función netamente educativa, es cómo la escuela de negocios, planificará la capacitación interna para el desarrollo y formación del personal.

A pesar de que la capacitación puede manejarse de manera externa, será de gran beneficio en cuanto a costos para la organización que ésta pueda impartir conocimientos, habilidades y destrezas a su personal de manera interna.

2.2.1 *Cursos*

Podríamos definir un curso como un “ciclo de conferencias sobre una materia dada; conjunto orgánico de enseñanzas desarrolladas en un período de tiempo; período de tiempo señalado para asistir a las lecciones, seminarios, etcétera.” (Diccionario Enciclopedia Planeta, 1984, p. 1309)

Es decir el conjunto de enseñanzas que se imparten a través de seminario, conferencias, charlas y demás eventos en los que participan los servidores dentro de un lapso de tiempo definido.

2.2.2 *Módulos*

Un módulo puede definirse como “una propuesta organizada de los elementos o componentes instructivos para que un alumno(a) desarrolle aprendizajes específicos en torno a un determinado tema o tópico.” Puede asociarse al concepto de unidad didáctica. (Concepto de “módulo de enseñanza, 2014)

Es decir que un módulo se refiere esa unidad específica de estudio, por lo tanto puede clasificarse de tal manera que un curso incluya un determinado número de módulos de materias específicas.

Para el proyecto se determinaron 12 módulos, cada uno con un tema principal; desglosado en unidades que abarcan los subtemas. Tienen una duración mínima de 15 horas hasta un máximo de 30 horas.

2.2.3 *Técnica de Reuniones*

Las reuniones, seminarios, comités y comisiones son habituales en las organizaciones.

Pueden ser entendidas dentro de la estructura de comunicación formal y de participación de la organización y son los elementos fundamentales en la gestión de los recursos humanos. Las reuniones son estrategias muy valiosas siempre que estén planificadas con un propósito claro y se atiendan a ciertas recomendaciones mínimas que garanticen su eficacia. (Vera, Lorente, Martínez, 2012, p. 87)

Principalmente es la modalidad específica que se aplicará para los módulos y cursos previamente señalados, dentro de estos eventos (cursos, reuniones, seminarios, etc.) se discutirán los temas de cada uno de los módulos del Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios. Los temas son clasificados de acuerdo a las áreas de estudio que se presentan a continuación.

2.2.4 *Áreas de Estudio (del Proyecto)*

Son las diferentes modalidades de estudio sobre las cuales se clasificarán los cursos de capacitación, es decir cada área contiene los cursos y módulos que se impartirán a través de la capacitación, y éstas son:

- | | |
|------------------|--------------------|
| ✓ Administración | ✓ Recursos Humanos |
| ✓ Legal | ✓ Finanzas |
| ✓ Informática | ✓ Comunicación |
| ✓ Contabilidad | ✓ Economía |

2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa. (Bravo, 1989, p. 57 - 58)

La evaluación del desempeño puede entenderse como un conjunto de procesos que nos permitirán verificar el estado de rendimiento de cada evaluado y determinar los puntos para que los mismos mejoren su desempeño para el cumplimiento de sus objetivos individuales.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para supervisar y dirigir al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos. Por otra parte tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Alles, 2004, p. 27)

La gente no es un reloj electrónico, no podemos limitarnos a programarlos y esperar a que hagan su trabajo. Lo que debemos hacer es observar la calidad del desempeño y ofrecer información sobre aquello que nos parece funciona bien y lo que debería mejorar. Es algo muy importante en un entorno laboral tan cambiante. Si una persona

se sale de lo marcado, debemos ser los primeros en enterarse lo antes posible, antes de que empleado vaya sin rumbo y sus metas personales se hagan inalcanzables. Al coger el problema a tiempo tanto yo como el empleado estaríamos en posición óptima para adoptar medidas correctivas y conseguir que las aguas vuelvan a su cauce. (Luecke, 2007, p. 45)

Dentro de una organización no podemos tratar a las personas como máquinas programadas para cumplir con un tipo de trabajo, debemos ir aprendiendo en el camino a guiarlas, aprender de ellas, pues son la fuerza de nuestra empresa. Por tanto, con una orientación adecuada y con el perfecto ajuste entre los objetivos globales-organizacionales y los objetivos individuales se puede lograr el éxito productivo en cualquier institución.

Los empresarios y empleados son escépticos en relación con las evaluaciones del desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño puede ser mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. (Alles, M., 2004, p. 27)

Por ejemplo, otro uso sería en este caso, poder determinar las necesidades de capacitación e identificar las brechas que deben reducirse para alcanzar un desempeño óptimo.

También “evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante la ejecuta en un período determinado de tiempo.” (Rodríguez-Serrano, 2004, p. 110) Es decir, medir el nivel de productividad de una persona dentro de su puesto de trabajo.

Nos referimos a la evaluación del desempeño basada en objetivos, cuando se mide el desempeño en base al cumplimiento de los mismos y a las competencias necesarias para su ejecución.

Entre los propósitos de manejar el sub-sistema de la evaluación del desempeño dentro de una institución y podríamos considerar:

- ✓ La necesidad imperiosa de mejorar el desempeño del personal.
- ✓ La necesidad de comunicar, enseñar y reforzar las habilidades para la implementación de una nueva visión, estrategia o filosofía de la entidad.
- ✓ La percepción de que actualmente no existe el mecanismo apropiado que valore las diferencias individuales, la iniciativa, la creatividad, la inteligencia.
- ✓ La percepción de que los empleados que tienen las competencias necesarias para el desempeño de su función, agregan más valor a la institución que aquellos que no lo tienen. (Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2007, pág. 7)

Podemos identificar una serie de necesidades que nos van a permitir manejar esta herramienta en busca de necesidades de capacitación las mismas que deben ser resueltas. De manera que todo el personal maneje las competencias necesarias y tenga el suficiente conocimiento para llevar a cabo su trabajo y generar mayor productividad para su área y la entidad.

En este caso para ajustar mejor a la persona a su puesto, el método más efectivo para la capacitación, entrenamiento y formación será la introducción de la misma a los diversos cursos y dentro de estos los distintos módulos de la escuela de negocios de acuerdo a sus necesidades y puntos a reforzar. En seguida serán detallados algunos métodos que se pueden utilizar en la aplicación de la Evaluación del desempeño:

2.3.1 “Métodos de Evaluación del Desempeño

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación del desempeño” (Alles, 2004, p. 30)

Sin ser la excepción en el texto de Marta Alles no se enfocó específicamente en la evaluación del desempeño por competencias. “No obstante muestra una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática” (Alles, M., 2004, Pág. 30).

Va a depender del tipo de empresa para aplicar una u otra evaluación, los resultados sin duda serán mucho más favorables, y así una vez aplicada con una óptima retroalimentación; los resultados estarán reflejados tanto en los evaluados como en los evaluadores o responsables de la evaluación, y todo esto a favor del desarrollo productivo de toda organización.

Los métodos de evaluación se clasifican de acuerdo a parámetros cuantitativos: *características, conductas o resultados*. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles, 2004, pp. 30 - 31)

Al utilizar cualquiera de estos métodos debemos considerar el tipo de empresa para la cual sea más viable utilizar un determinado tipo de evaluación, debemos tomar en cuenta las características de la organización para establecer qué tipo de evaluación se ajuste mejor a ésta. A continuación se detallarán otros métodos de la evaluación del desempeño, que están establecidos según ciertos aspectos. Por ejemplo:

2.3.1.1 Métodos Basados en Características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son fáciles o sencillos de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2004, p. 33)

En cierto sentido las evaluaciones basadas en características proporcionan información muy relevante dentro de sus resultados, sin embargo se debería clasificar estas características en cada cargo, volviendo al tema del ajuste persona-puesto.

2.3.1.2 Métodos basados en el Comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Alles, 2004, pp. 33-34)

2.3.1.3 Método de Incidente Crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la auto-evaluación del empleado. Ahora bien si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta. (Alles, 2004, pp. 33-34)

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Estas evaluaciones van a depender mucho de la capacidad de análisis del evaluador y por tanto sugieren una cierta dosis de subjetividad, que va a depender mucho de la capacidad de observación y criterio de quienes son responsables.

2.3.1.4 *Métodos basados en resultados*

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras o venta de producción, supone menos subjetividad, por lo cual, quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. (Alles, 2004, pp. 34-35)

2.3.1.5 *“Administración por Objetivos*

Filosofía Administrativa: califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijas mediante un acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. (Alles, 2004, pp. 34-35)

Con la evaluación por resultados se le da más objetividad, dependiendo del enfoque que se le dé y al alinear los objetivos individuales de los trabajadores y sus funciones respectivas a su perfil, con los objetivos generales de la organización.

Otro de los aspectos que debe ser manejado dentro de la evaluación del desempeño, son las brechas en cuanto al desempeño esperado por parte de un colaborador versus el requerido para el cumplimiento del perfil del puesto que ocupe el mismo. A continuación ampliaremos esta temática.

2.3.2 *Brechas*

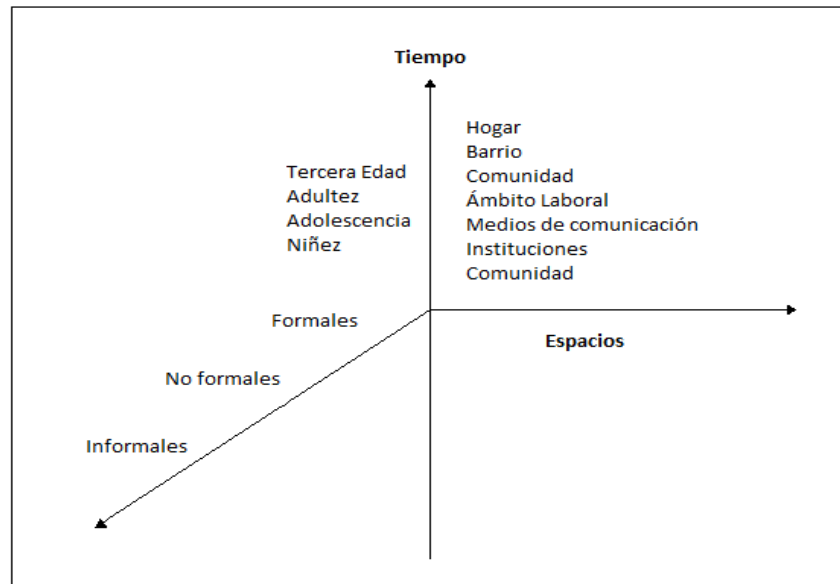
Algunos investigadores consideran, las quejas o señales de los clientes como brechas de desempeño. “La brecha será considerada significativa cuando un indicador de desempeño importante, cae debajo de los criterios preestablecidos; y será ignorada si excede o alcanza los criterios de desempeño esperado” (Guerra-López, 2007, p. 200)

Por lo tanto, las brechas del desempeño laboral, consisten en la diferencia que existe entre el desempeño real y el desempeño esperado. En este sentido debemos referirnos también a las brechas en el conocimiento, las mismas que deben reducirse con la adquisición de conocimientos a través de la capacitación para obtener un desempeño excelente o al menos mejor a lo esperado.

Ahora bien, una vez revisado tanto capacitación como evaluación del desempeño; es necesario incluir también el asunto pedagógico, el mismo que en este caso se lleva a cabo internamente. Es decir, es un tema que está relacionado con el aprendizaje dentro de las organizaciones; el mismo que ampliaremos en seguida.

2.4 ANDRAGOGÍA

La educación es un proceso permanente; las personas nos encontramos en constante aprendizaje mientras atravesamos cada etapa de nuestra vida. Este planteamiento se entiende mejor de acuerdo a la siguiente figura:



Educación Permanente, Fuente: (Jabonero, López y Nieves, 1999, p. 28)

“En el tiempo, vemos que esta Educación Permanente abarca toda la vida del individuo y no sólo es propia de la edad adulta y que no depende de la escolarización o no, ya que las experiencias vividas siempre aportan aprendizajes.” (Jabonero, López y Nieves, 1999, p. 27)

El aprendizaje como podemos ver, es un proceso constante en nuestra vida. No necesariamente depende de una instrucción formal, sino que cada experiencia cuenta como parte de lo que conocemos cada día.

De ahí que, dependiendo del nivel de conocimientos académicos adquiridos o no en alguna etapa de la vida, el modelo a seguir sea uno u otro (alfabetización, compensatoria...). Y es también la Educación Permanente un sistema *global e integrado* porque trasciende el espacio escolar: el aprendizaje es un proceso que es posible en distintos espacios (hogar, barrio, comunidad...) y a la vez el propio aprendizaje revierte en distintos ámbitos, ya que el conocimiento lleva a la acción o por lo menos a situarse de distinto modo frente a la realidad circundante (hogar, trabajo...). No debe confundirse educación permanente con escolarización permanente. La educación permanente hace

referencia no sólo al desarrollo intelectual, también al personal y social. (Jabonero, López y Nieves, 1999, p. 27-28)

En cierto sentido, con la capacitación las organizaciones podrán llenar los vacíos no solventados por la instrucción formal de un determinado colaborador, sin embargo, de acuerdo a la calidad de su experiencia esta persona podrá desenvolverse mejor en el aspecto social.

La andragogía, es una ciencia que abarca el estudio de la educación y que puede ser aplicada en distintos campos, pero que se enfoca en el aprendizaje para adultos, como se menciona en la cita anterior, podemos utilizar la andragogía en el trabajo, que se aplicaría en adultos y correspondería a la educación de las personas dentro de la organización.

Retomando el tema de la educación en las empresas, Knowless (2001), nos muestra una serie de interrogantes que se formulan quienes están en el aprendizaje de personal (adulto) de una empresa. Por ejemplo dice:

Los especialistas del aprendizaje (capacitadores, expertos en diseño curricular y quienes preparan métodos, materiales y medios) se formulan todas estas preguntas, más las siguientes: ¿De qué modo aumentamos nuestra eficacia como especialistas del aprendizaje? ¿Cuáles son las mejores técnicas para cada situación? ¿Qué teorías del aprendizaje son las más congruentes con nuestro concepto de la naturaleza humana y el propósito de la educación?

Una buena teoría debe explicar los fenómenos y guiar los procedimientos. Pero las teorías sobre la conducta humana también sustentan premisas acerca de la naturaleza humana, el propósito de la educación y los valores deseables.

Así, es evidente, que entender mejor las teorías el aprendizaje traerá como resultado mejores decisiones sobre las experiencias del aprendizaje y los resultados más deseables. (Knowles, 2001, p. 10)

Son aspectos que debemos tomar en cuenta para quienes estarán a cargo de la capacitación, sea interna o externa, debemos estar conscientes de que las personas a cargo de capacitar al personal, apliquen las mejores técnicas y dominen la teoría de tal manera que transmitan sus conocimientos de manera efectiva a todos quienes sean partícipes del programa.

La Educación del Adulto es ciertamente un concepto mucho más amplio que el de Instrucción del adulto, diferencia equivalente a la que existe entre una Pedagogía del adulto, o más correctamente una Antropogogía del Adulto y una Didáctica del aprendizaje del adulto. Para captar la diferencia existente entre ambos conceptos, basta tener en cuenta una definición de lo que es la educación y de lo que se entiende por instrucción, como dos modalidades diversas del quehacer perfectivo de la personalidad del ser humano en general. La educación es, decimos, el proceso progresivamente intencional de parte del ser humano en desarrollo, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral de su personalidad, y en diálogo con la Naturaleza, la Cultura y la Historia, conforme a su propia individualidad. (Ludojoski, 1986, p. 23)

La antropogogía se refiere precisamente a la educación permanente que realiza cada persona a lo largo de su vida, como se mostraba en la figura presentada anteriormente. Entonces existe una diferencia muy marcada entre Antropogogía y Educación pero ambas tratan de mejorar las capacidades e inseguridades de cada persona. La educación como bien se señala, es un proceso progresivo pero intencional, por lo tanto depende mucho de la metodología para lograr esa intencionalidad por parte de quienes son partícipes.

A continuación se puntualizarán otros conceptos que se relacionan con el desarrollo del Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios:

2.5 TALLERES (WORKSHOPS)

“Son encuentros con empresarios y altos ejecutivos con quienes los estudiantes conversan, validan y refuerzan sus conocimientos. De esta forma los estudiantes amplían sus conocimientos del ámbito empresarial y tienen la oportunidad de aprender de las experiencias de empresas exitosas.”(Humane, 2013).

La participación en talleres siempre será un medio de afianzar conocimientos y compartir ideas entre altos empresarios y nuevos servidores el aporte de conocimientos de ambas partes es definitivamente muy valioso.

2.6 JUEGO DE ROLES (ROLE PLAYING)

Es la herramienta más efectiva para desarrollar habilidades humanas y directivas. Consiste en practicar roles de situaciones de la vida real en un ambiente simulado y con la guía y retroalimentación de un profesor. Se basa en el principio de que para desarrollar una habilidad, hay que poner en práctica los conocimientos aprendidos. (Humane, 2013).

Es una técnica que permite destacar capacidades que muchas veces los individuos desconocemos, permite destacar capacidades que no siempre se ponen en práctica ya que actuamos en un rol definido y al romper ese molde podemos descubrir muchas otras fortalezas internas que no demostramos fácilmente en la cotidianidad.

2.7 ASSESSMENTS

Jornadas de trabajo donde los estudiantes ponen a prueba sus habilidades. En estas jornadas los estudiantes van enfrentando retos, pruebas y obstáculos que tienen que superar con éxito.

Durante la jornada, coaches, empresarios y profesores miden y evalúan el grado de desarrollo de las habilidades humanas, técnicas y gerenciales. Al final los estudiantes recibirán formalmente una retroalimentación que los ayudará a ir mejorando sus habilidades. (Humane, 2013).

Es uno de los métodos más práctico para interactuar en escenarios reales con desafíos y simulacros que ponen a prueba los conocimientos y competencias de quienes son partícipes.

Otro tema muy importante son las competencias, comprendidas desde lo general, hasta las que serán utilizadas para la acortar las brechas del desempeño, con el fortalecimiento de aquellas competencias

2.8 COMPETENCIAS

Las competencias pueden ser clasificadas de acuerdo a modelos, según el ámbito en que sean aplicadas. Por ejemplo tenemos tres clasificaciones de los modelos de competencias, según (Díaz, P., 2009):

1. Modelo Funcionalista
2. Modelo Conductista
3. Modelo Constructivista

2.8.1 Modelo Funcional

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias de que este tipo de modelos piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación, y de conocimientos asociados. (Díaz, P., 2009, p. 4)

Este modelo está muy relacionado con el cumplimiento de los objetivos de cada funcionario, por consiguiente, para el alcance de los objetivos primordiales de la organización. Este modelo será ampliado de acuerdo a las competencias funcionales que serán consolidadas gracias a la capacitación.

2.8.2 *Modelo Conductista*

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (Díaz, P., 2009, p. 4)

Es un modelo que profundiza más en capacidades más específicas de cada persona para alcanzar un desempeño eficiente y eficaz. En el caso de la Corporación Financiera Nacional podría generar mejores resultado al ser aplicado en los niveles jerárquico superior.

2.8.3 *Modelo Constructivista*

En el modelo constructivista no se define a priori de las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. (Díaz, P., 2009, p. 4-5)

Podemos decir que este modelo trata de inmiscuir a los colaboradores en la solución de problemas internos, las competencias mejoran, mejorando los proceso y el desarrollo en general de la organización.

A continuación ampliaremos otros aspectos relacionados a las competencias, hasta especificar aquellas que intervienen en optimizar el desempeño.

En cualquier caso estas características se expresan generalmente como una “capacidad para”, que se hace observable a través de comportamientos que las personas realizan o deben realizar en un puesto determinado. Los comportamientos que expresan o traducen dichas “capacidades para” reciben distintas denominaciones según el modelo de que se trate; por lo general se les llama “indicadores conductuales” en el modelo de competencias distintivas “conductas clave” en el modelo de competencias genéricas y “criterios de desempeño” en el modelo funcional. (Saracho, 2005, pp. 30-31)

Podemos decir entonces, que las competencias adquieren una distinta definición de acuerdo al modelo que se aplique, en el modelo de competencias distintivas se refieren a “indicadores conductuales” que marcan estas distinciones, para el modelo de competencias genéricas “conductas claves” que vienen a ser generales en el desempeño correcto de cada individuo, y finalmente en el modelo funcional “criterios de desempeño” fundamentales para el buen funcionamiento y desarrollo de actividades.

“Nivel de competencias: es el nivel de los comportamientos, es decir, el nivel en el que se considera en cómo llegan las personas a obtener los resultados que obtienen en función del aporte de valor que realizan.” (Saracho, 2005, p. 142)

El nivel de competencias se mide a través del aporte que generen los servidores en función de los resultados que se obtienen.

Entre otras definiciones de competencias podemos encontrar la de (Boyatzis, 1982) quien denomina a las competencias como: “características subyacentes en una

persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.” (Rábago, 2010, p. 28)

Entonces también se podrían definir a las competencias como rasgos de una persona que permiten que la misma alcance un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo.

Hemos dicho que las competencias son conductas observables y que se establece una definición de la competencia y de las conductas asociadas a la misma, a menudo representadas en una escala de comportamientos que reflejen la relación con un mayor o menor grado de consolidación de la competencia. (Rábago, 2010, p. 28)

Para definir las competencias nos referimos a las conductas asociadas a la misma que determinarán en un mayor o menor grado la consolidación de la misma, es decir, que esto va de acuerdo a una escala de comportamientos como lo menciona el autor; sin embargo podrían medirse también de acuerdo al modelo como se las identificó anteriormente.

A continuación ampliaremos el concepto de competencias funcionales que son las relacionan directamente con el proyecto, ya que con el Programa de Capacitación se fortalecerán dichas competencias.

2.8.4 Competencias Funcionales

Para la aplicación de la Escuela de Negocios dentro de la Corporación Financiera Nacional Quito, es necesario definir las competencias que la misma va a desarrollar y éstas son las competencias funcionales o técnicas, por lo tanto, es necesario ampliar su concepto.

“Las competencias funcionales de los sujetos: Se refieren a los estilos interactivos, repertorios o formas probables de reaccionar de los sujetos, los

cuales determinan los comportamientos biológicos que se condicionan ante ciertas situaciones.” (Rangel, Sánchez, Lozada, Silva, 1999, p. 142)

Desde el punto de vista psicológico, se entendería como un rasgo innato que nos hace reaccionar de manera indistinta ante una situación en particular. Un comportamiento en especial, o forma de actuar individualmente desarrollada.

Tanto las competencias funcionales, cómo las competencias básicas se desarrollan a través actividades de aprendizaje formales, a diferencia de las competencias conductuales, que vienen a ser rasgos individuales de cada persona.

Una vez analizadas todas éstas teorías, desde la Escuela de Negocios, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Pedagogía y Técnicas de Aprendizaje dentro del ámbito laboral; podemos inferir, en que son aspectos muy relevantes en cuanto a mantener al personal preparado y formado adecuadamente, para alcanzar los niveles más altos de productividad dentro de una organización.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó el análisis documental, como parte de una metodología de investigación descriptiva. Los datos que se obtuvieron en primera instancia, surgieron de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación. Una vez obtenida la puntuación final de todos los funcionarios de la muestra, se determinaron las brechas entre el desempeño real versus el desempeño esperado.

A continuación se detallará cómo se ejecutaron las actividades metodológicas, desde la identificación de la muestra, hasta el diseño de una herramienta de investigación, a través de la cual, se recabó la información relevante acerca de las necesidades de capacitación que deben ser solventadas por la Escuela de Negocios al implementarse en la Corporación Financiera Nacional (Quito).

3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se seleccionó una muestra de 100 personas. Desglosadas de acuerdo a un número determinado de personas dentro de todas las áreas de la institución hasta alcanzar dicho número, el mismo que corresponde al 38.1% del total de funcionarios de la Corporación Financiera Nacional (Quito). Es una muestra no probabilista por conveniencia del investigador.

A continuación se presenta la Tabla 1 que nos indica la segmentación de la muestra por al áreas, la unidad y el puesto. Para una mejor visualización este cuadro fue resumido en número de personas por área; sin embargo para ver la muestra completa que incluye las unidades y los puestos, referirse al Anexo 2: Cuadro de la Muestra

Completa. También podemos verificar el número de ocupantes por puesto. (Ver Anexo 2.1: Cuadro del Número de Ocupantes por Puesto).

3.2.1 Cuadro de la muestra con las áreas y número de personas

TABLA 1: MUESTRA	
ÁREA	UNIDAD
ADMINISTRACION DE CREDITO	29 personas
ASESORÍA JURÍDICA	5 personas
AUDITORÍA	3 personas
COACTIVA	4 personas
CONCESION DE CREDITO	15 personas
CONTROL DE GESTIÓN	4 personas
COORDINACION CON OFICINAS Y VENTANILLAS	1 persona
FIDUCIA	5 personas
FINANZAS	9 personas
FOMENTO	6 personas
FONDO DE GARANTÍA	1 persona
INFORMATICA	5 personas
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	3 personas
LAVADO DE ACTIVOS	1 persona
MERCADEO Y PROMOCION	2 personas
RIESGOS	3 personas
SECRETARIA GENERAL	2 personas
TOTAL	100 personas

Fuente: José Narváez

3.3 DISEÑO DE HERRAMIENTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información pertinente acerca de las necesidades de capacitación, cursos para un mejor desempeño y demás temas relacionados con la evaluación del desempeño; así como también para el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente; se diseñó un protocolo de entrevista (Ver Anexo 2: Protocolo

de Entrevista), el mismo que se aplicó en la muestra anteriormente señalada en el cuadro.

3.4 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se procedió a entrevistar a los funcionarios y servidores que se encuentran en las áreas de la muestra previamente seleccionada; para esto se generó un cronograma (Ver Anexo 4: Cronograma de Entrevistas), el mismo que permitió aplicarlas de acuerdo a una secuencia hasta alcanzar las 100 entrevistas en toda la institución.

Cada pregunta fue procesada y sistematizada de acuerdo a la frecuencia; entre las respuestas encontramos:

En la pregunta 1 se mencionó si los funcionarios están de acuerdo con la evaluación del desempeño:

- 70% está de acuerdo
- 30% no está de acuerdo

En la pregunta 2 se cuestiona si las personas evaluadas recibieron la retroalimentación respectiva:

- El 77% si recibió la retroalimentación por parte de su evaluador
- El 23% no recibió más que la notificación y calificación

La pregunta 3 indica qué medidas tomaron las autoridades en cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño y respondieron:

- El 54% desconoce qué medidas se tomaron
- El 25% dice que se recomendó el fortalecimiento en sus resultados a través de la capacitación
- El 10% respondió que sus contratos fueron renovados

- Un 10% tuvo otras respuestas como mantener los resultados o no haber recibido ningún llamado de atención por buenos resultados en la evaluación.

Para las preguntas 4 y 5 se muestran, fortalezas y debilidades que los funcionarios y servidores han encontrado en sus jefes, personas a cargo en los casos que aplique y compañeros de trabajo o similares (Ver Anexo 5: Cuadro Fortalezas y Debilidades)

En la pregunta 6 se comentó acerca de las capacitaciones que han recibido por parte de la Corporación Financiera Nacional o los cursos que han realizado por auspicio personal:

- 89 personas recibieron cursos patrocinados parte de la CFN
- 12 personas realizaron cursos con auspicio personal
- 9 personas no han realizado cursos por ninguno de estos medios

En la pregunta 7 se cuestiona a los funcionarios, acerca de qué cursos considerarían necesarios para mejorar su desempeño. A continuación se presenta la tabla 2 con los que mencionaron como más relevantes:

3.4.1 Cuadro de los cursos sugeridos en las Entrevistas

TABLA 2: CUADRO DE LOS CURSOS SUGERIDOS EN LAS ENTREVISTAS	
Cursos que consideraría necesarios para mejorar su desempeño	Número de Personas
Excel (Manejo de Base de Datos)	17 personas
Análisis Financiero	15 personas
Evaluación de Proyectos	11 personas
Atención al Cliente	9 personas
Relaciones Humanas	8 personas
Normas Internacionales de Información Financiera	8 personas
Contratación Pública	6 personas
Administración de Riesgos	5 personas
Diseño de Proyectos	4 personas
Liderazgo	4 personas
Gestión por Procesos	4 personas
Administración Pública	4 personas
Tributación	4 personas
Estadística	4 personas
Negociación	3 personas
Negocios y Administración Fiduciaria	3 personas
Mercado de Valores	3 personas
Normativa de la Superintendencia de Bancos	3 personas
Asesoría Legal	3 personas
Análisis de Crédito	3 personas
Análisis de Riesgo (Crediticio)	3 personas
Programación Neurolingüística	3 personas

Fuente José Narváez

En la pregunta 8 se solicitó comentarios adicionales, entre los cuales destacamos que; algunos funcionarios consideran la Evaluación del Desempeño como subjetiva, a otros les parece que la herramienta mide de manera precisa el desempeño de los evaluados; también se mencionan que depende de su adecuada aplicación. Muchas de las demás observaciones indicadas en esta pregunta fueron tomadas en cuenta en las recomendaciones del proyecto.

3.4.2 Período de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño, es aplicada anualmente, y cabe mencionar también que es una herramienta otorgada por el Ministerio de Relaciones Laborales, como organismo regulador.

3.4.3 Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 2013

La evaluación del desempeño consta de tres secciones, la primera es la evaluación propiamente dicha, en donde se encuentra la calificación final en la última hoja, después tenemos la notificación en donde están los cursos sugeridos. Finalmente la retroalimentación. (Referirse al Anexo 3: Evaluación del Desempeño)

Para el análisis de la información adquirida se utilizó la última hoja (Ver Anexo 3.4 Resultados de la Evaluación), correspondiente a las puntuaciones finales y las variables o factores que intervienen en la obtención de la misma. Si los porcentajes de cumplimiento de estos factores son menores al 80%, se consideran como porcentajes a mejorar, para lo cual cada evaluador ha determinado un curso específico.

3.4.4 Análisis de las brechas

Este análisis, como se mencionó anteriormente, corresponde a los resultados de la evaluación del desempeño, por lo que se diseñó un cuadro con los puntajes, los porcentajes obtenidos en los factores de evaluación y los cursos sugeridos por cada evaluador. Podemos referirnos al (Anexo 6: Cuadro del Análisis de la Brechas).

3.4.5 Análisis comparativo entre la información levantada con las herramientas empleadas para la identificación de las necesidades de capacitación

En la (Tabla 3) presentada a continuación, nos muestra un cuadro comparativo con las frecuencias generadas de acuerdo a los cursos que sugirieron los funcionarios en el protocolo de entrevista y los referidos por los evaluadores para mejorar el desempeño.

3.4.5.1 Cuadro comparativo de la frecuencia de los cursos sugeridos en la Evaluación del Desempeño y las Entrevistas

La (Tabla 3) nos muestra también los cursos sugeridos, que están ordenados en cada columna de acuerdo a las frecuencias, de mayor a menor.

Los cursos de la columna *cursos en común*, son aquellos que fueron considerados para la conformación de los módulos del Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios.

TABLA 3: CUADRO COMPARATIVO DE LA FRECUENCIA DE LOS CURSOS SUGERIDOS ENTRE LAS HERRAMIENTAS APLICADAS

Cursos sugeridos en la Evaluación del Desempeño	Frecuencia	Cursos sugeridos en las entrevistas	Frecuencia	Cursos en Común	Frecuencia Total
Herramientas de Escritorio (Word, Power Point, correo electrónico)	22	Software de Cálculo (Excel)	17	Software de Cálculo (Excel)	29
Formulación y Evaluación de Proyectos	14	Análisis Financiero	15	Formulación y Evaluación de Proyectos	25
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)	14	Formulación y Evaluación de Proyectos	11	Análisis Financiero	24
Software de Cálculo (Excel)	12	Atención al Cliente	9	Herramientas de Escritorio (Word, Power Point, correo electrónico)	22
Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros	11	Relaciones Interpersonales	8	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)	22
Análisis de Riesgo	10	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)	8	Análisis de Riesgo	18
Análisis de Mercado y Activos Financieros	10	Normativa de la Superintendencia de Bancos	3	Atención al Cliente	17
Análisis Financiero	9	Análisis de Riesgo	8	Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros	14
Contabilidad general y aplicada	9	Análisis de Mercado y Activos Financieros	3	Análisis de Mercado y Activos Financieros	13
Administración de Procesos	9	Administración de Procesos	4	Administración de Procesos	13
Técnicas de Archivo y Manejo de Documentación	8	Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros	3		
Prevención de Lavado de Activos	8				
Atención al cliente	8				

Fuente: José Narváez

CAPÍTULO 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

4.1 INTRODUCCIÓN

El Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios, contiene módulos que fueron conformados de acuerdo a la información obtenida con la comparación entre los cursos sugeridos por los funcionarios en las entrevistas y los cursos sugeridos, tanto por evaluadores como evaluados; en los resultados de la Evaluación del Desempeño de la Corporación Financiera Nacional (Quito).

Este programa nos permite organizar la capacitación de acuerdo a los niveles de rendimiento, ya que se analizaron los factores y variables que intervienen en la puntuación final de la Evaluación del Desempeño, de tal manera que los módulos están enfocados hacia la mejora de los porcentajes de dichos factores.

4.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

4.2.1 Optimizar el desempeño a través de la aprobación de los distintos módulos.

4.2.2 Establecer una base de formación y capacitación para el personal de la Corporación Financiera Nacional (Quito).

4.2.3 Incentivar a los funcionarios para seguir con el programa con el fin de que su perfil se ajuste más al establecido en la Corporación Financiera Nacional.

4.2.4 Aplicar los conocimientos adquiridos no sólo en el ámbito laboral sino también en cualquier aspecto personal.

4.3 ALCANCE

El Programa está dirigido para los funcionarios y servidores de la Corporación Financiera Nacional Quito. Sin embargo, cada módulo tiene un alcance específico.

4.4 METODOLOGÍA

En la mayoría de los módulos se impartirán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos de las unidades. Sin embargo serán módulos interactivos que promuevan un ambiente participativo, tanto entre los colaboradores como de los mismos hacia su instructor, para despejar inquietudes grupales o individuales. En ciertos cursos se resolverán también ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad con la finalidad de poner a prueba todos los conocimientos adquiridos en cada unidad.

Para los módulos informáticos los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.

En cuanto a la evaluación y asistencia, se aplicará una evaluación de aprobación en los módulos formativos; si un participante no aprueba el módulo por inasistencia o reprobación del módulo, tendrá la oportunidad de repetir el mismo, pero con previa autorización de su jefe inmediato. Éste y otros aspectos serán controlados de acuerdo al Reglamento Interno del Programa de Capacitación (Ver Anexo 1).

4.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS

A continuación el diseño de los módulos o cursos que conforman el Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios para la Corporación Financiera Nacional. Debemos mencionar que los módulos se encuentran ordenados de acuerdo a la frecuencia del curso más sugerido, al menos sugerido por los colaboradores y evaluadores la Corporación Financiera Nacional (Quito). Sin embargo los colores representan las áreas de estudio que pertenece cada módulo. Por consiguiente el *Verde*: Informática; *Azul*: Finanzas, Economía, Auditoría, Contabilidad, Legal y el *Turquesa*: Administración, Recursos Humanos y Comunicación.



Módulo 1: Software de Cálculo (Excel - Básico)

Objetivo General

Comprender las ventajas acerca del buen manejo de una hoja electrónica para la presentación de reportes, así como también en elaboración de bases de datos con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta.

Objetivos de Aprendizaje

Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:

- Utilizar apropiadamente los elementos y opciones de Excel
- Distinguir los caracteres esenciales de una hoja de cálculo
- Editar y analizar datos en distintas representaciones

Alcance

El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General.

Unidades

Contenidos

Unidad 1 *Conceptos Básicos*

- Libro de trabajo
- Hoja de cálculo
- Fila
- Columna
- Eliminar e insertar hojas
- Insertar filas y columnas
- Autoajustar dimensiones
- Comandos con el teclado

Unidad 2 *Elementos de Excel*

- Pantalla inicial
- Componentes fundamentales y su función
- Celda
- Celda activa
- Selección de celdas no contiguas
- Rangos
- Formato de celdas
- Autocorrección
- Impresión

Unidad 3 *Esquemas*

- Agrupación de datos
- Creación automática de esquemas
- Cambios dentro de un esquema

<p>Unidad 4 <i>Vistas y Plantillas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar ventanas - Inmovilizar paneles - Mostrar y ocultar filas, columnas y hojas - Manejo de plantillas - Descargar plantillas
<p>Unidad 5 <i>Gráficos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Barra de herramientas para gráficos - Gráfico incrustado - Hoja de gráfico
<p>Unidad 6 <i>Compartir Documentos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar por fax - Enviar por correo electrónico - Compartir como datos adjuntos - Compartir como vínculo - Crear documento en formato PDF o XPS
<p>Duración y Horario</p>	<p>El curso tendrá una duración de 15 horas repartidas en 1 hora diaria durante 3 semanas.</p>
<p>Número de Participantes</p>	<p>Desde 20 hasta 30 personas</p>
<p>Metodología (Técnicas de enseñanza)</p>	<p>En el curso se impartirán clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad. Los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.</p>
<p>Tipo de Evaluación</p>	<p>Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo. Se aplicará una evaluación al finalizar cada unidad y una evaluación final, se promediará sobre 10 las notas obtenidas en donde se considerarán de acuerdo a la siguiente escala: Regular (1-3), Buena (4-6), Muy Buena (7-8), Excelente (9-10). Aprobarán los participantes que logren evaluaciones de Muy Buena en adelante.</p>



Módulo 2: Software de Cálculo (Excel - Intermedio)

Objetivo General

Comprender las ventajas acerca del buen manejo de una hoja electrónica para la presentación de reportes, así como también la elaboración de bases de datos fiables con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta.

Objetivos de Aprendizaje

Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:

- Operar funciones esenciales de Excel
- Elaborar tablas dinámicas
- Obtener y ejecutar macros a partir del ingreso de datos específicos

Alcance

El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General.

Unidades

Contenidos

Unidad 1

Ingreso de Datos

- Eliminar filas duplicadas
- Validación de datos
- Lista de valores
- Filtros

Unidad 2

Importar y Exportar Datos

- Importar datos de otro archivo
- Importar utilizando el portapapeles de Windows
- Asistente para importar texto
- Exportar como página Web
- Hipervínculos a textos, formas e imágenes
- Hipervínculos a WordArt

Unidad 3

Funciones


- Ingreso de fórmulas
- Sintaxis
- Procedencia de los operadores
- Autosuma
- Operaciones frecuentes

Unidad 4

Tablas y Gráficos Dinámicos

- Ordenar una tabla de datos
- Crear una tabla dinámica
- Aplicar filtros a una tabla dinámica
- Obtener promedios de una tabla dinámica
- Diseño de gráficos dinámicos

Unidad 5 <i>Macros</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pestaña del programador - Grabar y ejecutar macros - Botones del cuadro de herramientas (cancelar, paso a paso, modificar, eliminar, opciones) - Editor de Visual Basic - Eliminación de macros - Asignar una macro a un botón - Automatización de procesos
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 20 horas que se distribuirán en 2 horas diarias durante 3 semanas.
Número de Participantes	Desde 20 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	En el curso se impartirán clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad. Los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo. Se aplicará una evaluación al finalizar cada unidad y una evaluación final, se promediará sobre 10 las notas obtenidas en donde se considerarán de acuerdo a la siguiente escala: Regular (1-3), Buena (4-6), Muy Buena (7-8), Excelente (9-10). Aprobarán los participantes que logren evaluaciones de Muy Buena en adelante.

	Módulo 3: Software de Cálculo (Excel - Avanzado)
Objetivo General	Comprender las ventajas acerca del buen manejo de una hoja electrónica para la presentación de reportes, así como también en elaboración de bases de datos con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Operar funciones complejas de Excel - Generar reportes e informes de alto nivel estadístico y contable - Consolidar datos referentes a la actividad financiera de manera fiable
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de

	Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General.
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Características Avanzadas de Excel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de cambiar un formato - Definir formatos personalizados - Formato condicional - Formato de celdas según sus valores - Formato a los valores con rango inferior o superior - Formato barra de datos - Escalas de color - Conjunto de íconos - Enlazar y consolidar hojas - Excel e internet
Unidad 2 <i>Filtros Avanzados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de filtrado - Filtrar una tabla
Unidad 3 <i>Funciones Complejas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Variables - Sintaxis (con más de una fórmula) - Funciones de bases de datos - Subtotales
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 15 días. Se impartirán 25 horas en las cuales los participantes asistirán 2 horas diarias con la opción de acudir en la mañana o en la tarde.
Número de Participantes	Desde 20 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	En el curso se impartirán clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad. Los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo. Se aplicará una evaluación al finalizar cada unidad y una evaluación final, se promediará sobre 10 las notas obtenidas en donde se considerarán de acuerdo a la siguiente escala: Regular (1-3), Buena (4-6), Muy Buena (7-8), Excelente (9-10). Aprobarán los participantes que logren evaluaciones de Muy Buena en adelante.




Módulo 4: Formulación y Evaluación de Proyectos

Objetivo General	Proveer a los participantes los temas, métodos e instrumentos necesarios para diseñar y evaluar proyectos de inversión.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar proformas de proyectos con objetivos concretos y viables - Adquirir conceptos como el análisis de riesgo, análisis de crédito, desarrollo de actividades planificadas, etc. - Determinar los riesgos de inversión - Formar planes de producción y analizar costos para la colocación y gestión de un proyecto - Evaluar las etapas de un proyecto y diagnosticar las situaciones favorables para su formulación
Alcance	Este curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Concesión de Crédito, Coordinación con Ventanillas y Oficinas, Control de Gestión, Finanzas y Fomento
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Marco Conceptual de los Proyectos (de inversión)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de inversión: Concepto - Proyectos de inversión como instrumento de desarrollo - Tipos de proyectos - Ciclo de vida de un proyecto - Etapas de un proyectos de inversión - Niveles de estudio - Funciones Básicas y complementarias
Unidad 2 <i>Identificación de Proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del proyecto - Unidad Formuladora y Unidad Ejecutora - Participación de las entidades involucradas y beneficiarios - Marco de Referencia (políticas y planes en los que se enmarca el proyecto) - Diagnóstico de la situación actual - Definición del problema y sus causas - Objetivo del proyecto - Alternativas de solución
Unidad 3 <i>Formulación de Proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Horizonte de evaluación del proyecto - Estudio de la demanda - Criterios para la proyección de la demanda - Metodología para el análisis y estimación de la demanda

	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y caracterización de la población referente - Métodos para realizar la estimación de la población demandante - Población demandante sin proyecto - Demanda efectiva con proyecto o sin proyecto - Análisis de la oferta - Oferta optimizada - Balance oferta-demanda - Plan de Producción - Costos del proyecto - Costo de inversión a precios de mercado - Costos de operación y mantenimiento a precios de mercado
Unidad 4 <i>Evaluación de Proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Costos del proyecto a precios sociales - Beneficios sociales del proyecto - Metodologías de evaluación: Costo-Beneficio y Costo-Efectividad - Evaluación de medidas de reducción de riesgos - Costos incrementales de inversión: Mantenimiento, operacionales - Flujo de beneficios y costos marginales - Indicadores de rentabilidad - Análisis de sensibilidad - Análisis de sostenibilidad - Evaluación del impacto ambiental - Organización y Gestión - Plan de Implementación - Selección de la alternativa - Matriz de Marco Lógico
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 30 horas repartidas en un período de 3 semanas. Los participantes recibirán 2 horas diarias, con la opción de asistir en la mañana o en la tarde.
Número de Participantes	El curso podrá arrancar con un mínimo de 15 personas y cerrar con un máximo de 25 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	El curso será impartido a manera de taller, se conformarán grupos de trabajo para la formulación de un proyecto. Se promoverá un ambiente de interacción entre cada grupo, para la resolución de inquietudes grupales o individuales. Los temas teóricos serán presentados a través de clases magistrales con textos fijados, y se recurrirá a esquemas generales para comprender mejor los contenidos de cada unidad. Los conocimientos adquiridos en las clases teóricas serán aplicados con la

	resolución de casos prácticos.
Recursos	Se proveerán textos que contienen el desarrollo de cada unidad y los esquemas. Las aulas contarán con mesas adecuadas, pizarras, libretas de apuntes y materiales didácticos para exponer los proyectos de cada grupo de trabajo.
Tipo de Evaluación	Para la evaluación de los participantes cada grupo expondrá su proyecto y será evaluado entre sí por cada grupo con la supervisión del instructor. La puntuación final de los proyectos será ordenada en una escala de: Regular, Bueno, Muy bueno. Los integrantes del grupo que no alcance al menos la puntuación de (Bueno) no aprobarán el módulo.

	Módulo 5: Análisis Financiero
Objetivo General	Interpretar los estados financieros y determinar la situación económica de la empresa con base en la indagación de cifras para tomar decisiones acertadas en el ámbito mercantil.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las variables del sistema financiero - Distinguir las características de los estado financieros - Aprender los métodos de análisis dentro del sector financiero - Elaborar un informe del estado financiero
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Finanzas, Fiducia, Lavado de Activos
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Origen y Justificación del Análisis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los estados financieros - Criterios a considerar en las Normas Internacionales de Información Financiera
Unidad 2 <i>Principales Estados Financieros</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de situación financiera - Estado del resultado integral - Estado de flujo de efectivo - Análisis estático
Unidad 3 <i>Método Horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estados financieros comparativos - Tendencia en base porcentual

	<ul style="list-style-type: none"> - Método del presupuesto
<p>Unidad 4 <i>Método Vertical</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis en porcentajes - Aplicación de ratios - Razones de liquidez - Razones de actividad - Razones de deudas - Razones de rentabilidad - Razones de mercado
<p>Unidad 5 <i>Ejercicios Prácticos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Dupont - Análisis completo de los estados financiero - Elaboración de informe financiero
Duración y Horario	El curso tendrá una duración total de 25 horas distribuidas: 10 horas semanales con la posibilidad de asistir 2 horas en la mañana o 2 horas en la tarde. Hasta completar las 10 horas semanales, completando el curso en un período de 15 días.
Número de Participantes	El curso podrá arrancar con un mínimo de 10 personas y cerrar con un máximo de 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	Se dictarán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos; se aplicará también un sistema de preguntas a manera de resumen al final de cada unidad. Se presentarán casos en donde se pondrán en práctica los conocimientos conseguidos.
Recursos	Guías descriptivas que muestran los contenidos con los temas de cada unidad. Cuaderno de ejercicios, casos prácticos y ejemplos para la resolución de problemas que se pueden presentar en la actividad laboral.
Tipo de Evaluación	Los participantes serán evaluados rindiendo pruebas al finalizar cada unidad; después se tomará un examen final de todo el módulo y la resolución de un caso práctico. Todas estas calificaciones serán organizadas a través de una escala de puntuación promediada a 10 puntos y se considerará de: (1-3) Baja, (2-4) Regular, (5-6) Buena y (7-8) Muy buena, (9-10) Excelente. Las personas que obtengan calificaciones de Buena en adelante aprobarán el curso.



Módulo 6: Herramientas de Escritorio 1 (Word)

Objetivo General	Reconocer la importancia de esta herramienta en la presentación de documentos, además los participantes estarán en capacidad de utilizar funciones para mejorar la redacción de un documento en sus formas gramaticales y ortográficas.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguir las funciones principales de Word - Aprender a manejar los documentos digitales de manera segura y eficiente - Identificar ciertas aplicaciones para utilizar Word con otros programas
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Acciones Básicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Partes de la pantalla - Distintas formas de visualizar un documento - Pantalla completa y zoom - Vista preliminar - Seguridad (proteger el documento) - Abrir documentos existentes - Opciones de abrir - Copiar - Insertar - Insertar imágenes - Buscar, Reemplazar e Ir a - Imprimir
Unidad 2 <i>Barra de Herramientas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar barra de herramientas - Introducir texto - Deshacer - Guardar
Unidad 3 <i>Opciones de Formato</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar texto - Formatos predefinidos - Formatos de letras - Opciones de barra de formatos - Formato de página

	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiar mayúsculas y minúsculas - Letra de comienzo - Formatos de párrafos - Alinear texto - Formatos de secciones
<p align="center">Unidad 4 <i>Estructuración de texto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numeración - Índices (creación de índices) - Salto de página y de sección - Referencias - Insertar nota al pie - Estructurar la página - Columnas - Tablas - Opciones de tabla - Encabezado y pie de página - Ortografía y gramática - Las Plantillas
<p align="center">Unidad 5 <i>Otras Funciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con dos partes del mismo documento a la vez - Ecuaciones en Word - Páginas web en Word
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 15 horas repartidas en 1 hora diaria durante 3 semanas.
Número de Participantes	Desde 20 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	El curso se impartirá a través de clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad. Los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo.



Módulo 7: Herramientas de Escritorio 2 (Power Point)

Objetivo General	Ofrecer a los participantes los conocimientos e instrucciones suficientes para diseñar presentaciones con elementos adecuados con la finalidad de exponer
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Crear diapositivas con gráficos, esquemas y texto especial - Personalizar animaciones - Diseñar presentaciones llamativas para exponer cualquier tema dentro en una reunión formal, no formal
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Opciones de Diapositivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas para elaborar diapositivas - Diseño de la diapositiva - Aplicar plantillas de diseño - Mover diapositiva - Vistas - Barra de menú - Diapositiva con texto - Guardar la transparencia - Mover los elementos - Imprimir diapositivas
Unidad 2 <i>Formatos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Barra de formato - Dar formato al texto - Formato de letras - Alineación del texto - Esquema - Los colores
Unidad 3 <i>Opciones de Imágenes y Esquemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Barra de dibujo - Agrupar y combinar dibujos - Mover dibujos

	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de dibujos - Insertar flechas - Formatos de letras - Insertar texto en figuras geométricas - Insertar imágenes - Modificar imágenes - Añadir gráficos - Poner fondo a las transparencias - Nueva transparencia - Cañón de luz - Insertar tabla - Los organigramas - Crear organigramas - Modificar organigramas
Unidad 4 <i>Presentaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Animación de la presentación - Efectos dinámicos - Ver resultado - Personalización de la presentación - Auto-ejecución de la presentación
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 15 horas repartidas en 1 hora diaria durante 3 semanas.
Número de Participantes	Desde 20 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	El curso se impartirá a través de clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad. Los participantes tendrán la opción de seguir el curso de manera presencial u on-line, en donde presenciarán conferencias virtuales por cada unidad y enviarán los ejercicios resueltos vía correo electrónico.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo.



Módulo 8: Herramientas de Escritorio 3 (Correo Electrónico)


Objetivo General	Dar a conocer el manejo del correo electrónico y su importancia como herramienta dentro de la Institución.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el envío y recibo de correspondencia generada diariamente - Distinguir las opciones de: bandeja de entrada, agenda y contactos - Reconocer las herramientas para crear y eliminar correos - Comprobar la seguridad al manipular correos electrónicos
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Coactiva, Concesión de Crédito, Finanzas, Control de Gestión, Informática, Secretaría General
Unidades	Contenido
Unidad 1 <i>Correo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opciones de la bandeja de entrada - Crear e-mail - Trabajar con e-mails y archivos adjuntos - Responder y reenviar e-mails - Borradores - Enviados - Todos los documentos - Correo no deseado - Papelera - Carpetas - Herramientas (Reglas) - Configurar las preferencias del usuario para el correo - Abrir correo de otra persona
Unidad 2 <i>Agenda</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizar la agenda - Crear entradas en la agenda - Responder a una invitación de reunión - Editar entradas en la agenda

	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar entradas en la agenda
Unidad 3 <i>Contactos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un nuevo contacto - Crear un nuevo grupo - Edición y otras operaciones con contactos y grupos - Sincronización de contactos - Seguridad - Acceso - Delegación
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 15 horas repartidas en 1 hora diaria durante 3 semanas.
Número de Participantes	Desde 20 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	El curso se impartirá a través de clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se resolverán ejercicios prácticos presentados al finalizar cada unidad.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo.

	Módulo 9: Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)
Objetivo General	Impartir los aspectos de mayor relevancia dentro de la normativa internacional de información financiera y su aplicación a la realidad ecuatoriana.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer los estándares internacionales para un buen manejo de la información financiera y contable - Interpretar adecuadamente la información financiera - Identificar los escenarios favorables generados gracias a una adecuada implementación de las NIIFs
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Fiducia y Finanzas
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Introducción y conceptos generales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción por primera vez de las NIIFs - Pagos basados en acciones - Combinaciones de empresas - Contrato de seguros

	<ul style="list-style-type: none"> - Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas - Exploración y evaluación de recursos - Segmentos de operación
<p align="center">Unidad 2 <i>Otras Interpretaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de concesión de servicios - Costo de una inversión subsidiaria, entidad controlada de forma conjunta o asociada - Evaluación de los derivados implícitos - Costo amortizado - Deterioro de cuentas por cobrar - Valor neto de realización de inventarios - Mejoras a las NIIFs
<p align="center">Unidad 3 <i>Información Financiera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de la situación financiera (diagnóstico) - Estado de resultado integral - Estado de cambios de patrimonio - Estado de flujo de efectivo - Instrumentos financieros - Estado de balances - Objetivos para asegurar la transparencia de los estados financieros - Políticas contables a los estados financieros - Adecuados puntos de partida para la contabilización - Cambios en pasivos existentes por retiro del servicio, restauración y similares - Determinación de si un acuerdo contiene un arrendamiento - Plan de cuentas
Duración y Horario	Tendrá una duración de 30 horas repartidas en 5 horas semanales: 2 horas de lunes a jueves para la teoría y 1 hora el día viernes para la resolución de los ejercicios y casos prácticos al finalizar cada unidad.
Número de Participantes	El curso puede arrancar con un mínimo de 15 personas y cerrar con un máximo de 25 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	Se dictarán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos; se aplicará también un sistema de preguntas a manera de resumen al final de cada unidad. Se presentarán casos en donde se pondrán en práctica los conocimientos conseguidos.
Recursos	Cada participante contará con una guía general con los contenidos del temario. Se entregarán libros de ejercicios prácticos para su desarrollo grupal o individual. El aula asignada estará equipada con un proyector y un pizarrón para presentación de los ejercicios prácticos.
Tipo de Evaluación	Los participantes serán evaluados rindiendo pruebas al finalizar cada unidad; después se tomará un

examen final de todo el módulo y la resolución de un caso práctico. Todas estas calificaciones serán organizadas a través de una escala de puntuación promediada a 10 puntos y se considerará de: (1-3) Baja, (2-4) Regular, (5-6) Buena y (7-8) Muy buena, (9-10) Excelente. Las personas que obtengan calificaciones de Buena en adelante aprobarán el curso.

 Módulo 10: Análisis de Riesgo	
Objetivo General	Determinar los escenarios y variables de riesgo que actúan en las instituciones financieras.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> • Observar qué situaciones son favorables o qué disminuyen el riesgo de inversión • Determinar en qué situaciones existe mayor riesgo financiero • Analizar otros factores que aumentan o disminuyen el riesgo de inversión • Organizar la información para determinar un balance de cuentas de acuerdo a los resultados del análisis de riesgo
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Finanzas, Fiducia, Coordinación con Ventanillas y Oficinas, Informática, Lavado de Activos.
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Tipos de Riesgo y Nociones Generales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Riesgo Tolerado - Análisis preliminar de riesgos - Condiciones del equilibrio financiero - El capital corriente o fondo de rotación - Técnicas para la reducción de riesgos - Peligros, riesgos, amenazas y consecuencias - Barreras de protección y salvaguardias - Creación de una matriz de riesgos - Normas y estándares
Unidad 2 <i>Análisis Patrimonial de las Cuentas Anuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas anuales - Balance de situación - Cuenta de resultados - Fondo de maniobra
Unidad 3	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad económica


<i>Análisis de Riesgo Financiero</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad financiera - Apalancamiento financiero - Ratios de liquidez y solvencia - Análisis del endeudamiento de la empresa
Unidad 4 <i>Análisis de Proveedores, Clientes y Flujo de Caja</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los proveedores de la empresa - Análisis de los clientes de la empresa - Seguimiento del riesgo por parte de las entidades financieras
Unidad 5 <i>Análisis del Estado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El estado de flujos de efectivo - Flujos de efectivo de las actividades de explotación - Flujo de efectivo de las actividades de inversión - Flujo de efectivo de la actividades de financiación
Duración y Horario	El curso se impartirá a lo largo de 20 horas en donde los participantes asistirán 2 horas diarias dentro de un período de 2 semanas, con la opción de acudir en la mañana o en la tarde
Número de Participantes	El curso puede arrancar con un mínimo de 15 personas y cerrar con un máximo de 25 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	Se dictarán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos; se aplicará también un sistema de preguntas a manera de resumen al final de cada unidad. Se presentarán casos en donde se pondrán en práctica los conocimientos conseguidos.
Recursos	Cada participante contará con una guía general con los contenidos del temario. Se entregarán libros de ejercicios prácticos para su desarrollo grupal o individual. El aula asignada estará equipada con un proyector y un pizarrón para presentación de los ejercicios prácticos.
Tipo de Evaluación	Los participantes serán evaluados rindiendo pruebas al finalizar cada unidad; después se tomará un examen final de todo el módulo y la resolución de un caso práctico. Todas estas calificaciones serán organizadas a través de una escala de puntuación promediada a 10 puntos y se considerará de: (1-3) Baja, (2-4) Regular, (5-6) Buena y (7-8) Muy buena, (9-10) Excelente. Las personas que obtengan calificaciones de Buena en adelante aprobarán el curso.



Módulo 11: Atención al Cliente


Objetivo General	Proporcionar los conocimientos necesarios para cultivar en los funcionarios y servidores un servicio de atención a los usuarios de calidad y calidez.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un servicio al usuario de excelencia para favorecer a la imagen y prestigio de la Corporación Financiera Nacional - Asimilar de mejor manera las necesidades y características de cada clientes - Implementar acciones de mejora en el trato con clientes
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito y Secretaría General, además para el personal ubicado en la recepción
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Relación: Empresa-Servicio-Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción breve de éstos conceptos - Concepción moderna del servicio de atención al cliente - Óptica de la oferta y demanda
Unidad 2 <i>El Cliente como Centro de Decisión</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Detección de necesidades - El valor residual de los clientes - Identificación de lo que valoran los clientes - Determinación de un enfoque a profundidad - Tipo de clientes
Unidad 3 <i>El Servicio al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de servicio - El servicio y la calidad como filosofía de trabajo y acción - La actitud frente al cambio - Lenguaje verbal y no verbal
Unidad 4 <i>Expectativas del Cliente en cuanto a su Atención</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Estrategia de la comunicación interna - Fases de la estrategia de la comunicación interna
Unidad 5 <i>La Empresa y el Servicio Orientados al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Valores - Sentido de pertenencia - Filosofía del servicio excelente como ventaja competitiva

Duración y Horario	El curso será impartido en 10 horas distribuidas en 2 horas diarias durante una semana
Número de Participantes	El curso puede contar con un mínimo de 10 participantes hasta un máximo de 30 participantes
Metodología (Técnicas de enseñanza)	Se presentarán casos prácticos en donde se pondrán a prueba las técnicas y estrategias adquiridas para atender mejor a todo tipo de cliente que solicite los servicios de la Corporación Financiera Nacional
Recursos	Cada participante contará con una guía general con los contenidos del temario. Se entregarán libros de ejercicios prácticos para su desarrollo grupal o individual. El aula asignada estará equipada con un proyector y un pizarrón para presentación de los ejercicios prácticos.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo.

	Módulo 12: Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros
Objetivo General	Ofrecer a los participantes una guía detallada de los contenidos más destacados dentro de la Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros para evitar llamados de atención por parte de los organismos reguladores.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las leyes, reformas, normas, manuales, reglamentos y procedimientos principales dentro de la Superintendencia de Bancos y Seguros - Saber cómo y cuándo aplicar éstas normas dentro de sus actividades en el ámbito financiero - Reconocer las sanciones y consecuencias por el incumplimiento de las normas
Alcance	El siguiente curso está dirigido a las personas del área de: Administración de Crédito, Asesoría Jurídica, Auditoría, Coactiva, Concesión de Crédito y Finanzas
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Leyes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la República - Ley General de Instituciones del Sistema Financiero - Ley General de Seguros Privados (Codificación) - Ley de Seguridad Social - Decreto 194 (Cooperativas) - Decreto 3270 (Mutualistas) - Ley de Almacenes Generales de Depósitos

	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de Burós de Información - Ley de Cheques - Ley de la Creación de Red de Seguridad Financiera - Ley del Banco del IESS - Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
Unidad 2 <i>Resoluciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas - Normas - Procedimientos
Unidad 3 <i>Circulares</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Circulares de Seguros Privados - Manuales - Formularios - Catálogo de Cuentas
Unidad 4 <i>Decretos Ejecutivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas al Reglamento del SOAT - Expedición del Reglamento para la calificación de los Asesores Productores de Seguros - Reglamento General a la Ley General de Seguros - Normas de Seguro de Crédito a la Exportación - Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Seguros Aeronáuticos - Normas para las compañías de seguros y reaseguros sobre la declaración del pago del IVA sobre el valor total de las primas y adicionales
Unidad 5 <i>Acuerdos Ministeriales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Guía para la atención de víctimas de accidentes de tránsito del SOAT y Aseguramiento Universal en Salud (AUS) - Pólizas de Seguro de Responsabilidad Civil - Tarifas mínimas legales que recibirán los trabajadores protegidos por el Código de Trabajo que laboran en compañías de seguros - Reformas al Contrato de Seguros de Transporte de los Mercancías de Importación - Reglamento del Servicio de Depósito Centralizado de Compensación
Unidad 6 <i>Estándares Internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina - Asociación Internacional de Seguros
Duración y Horario	El curso tendrá una duración de 30 horas distribuidas en 2 horas diarias durante 3 semanas.
Número de Participantes	Desde 15 hasta 30 personas
Metodología (Técnicas de enseñanza)	El módulo contará con una parte teórica y otra práctica de acuerdo al horario establecido. Se dictarán clases para ampliar los contenidos de cada unidad. Se promoverá un ambiente de interacción continua entre los participantes con el manejo de ejercicios prácticos y reflexiones grupales e individuales al

	finalizar cada unidad. Revisión específica de las normas y leyes más relevantes; revisión de casos reales, sanciones y consecuencias por el incumplimiento.
Recursos	Cada participante contará con una guía general con los contenidos del temario. Se entregarán libros de ejercicios prácticos para su desarrollo grupal o individual. El aula asignada estará equipada con un proyector y un pizarrón para presentación de los ejercicios prácticos.
Tipo de Evaluación	Los participantes serán evaluados rindiendo pruebas al finalizar cada unidad; después se tomará un examen final de todo el módulo y la resolución de un caso práctico. Todas estas calificaciones serán organizadas a través de una escala de puntuación promediada a 10 puntos y se considerará de: (1-3) Baja, (2-4) Regular, (5-6) Buena y (7-8) Muy buena, (9-10) Excelente. Las personas que obtengan calificaciones de Buena en adelante aprobarán el curso.

	Módulo 13: Análisis de Mercado y Activos Financieros
Objetivo General	Reconocer las principales variables del mercado y los activos que influyen en el mismo, así como también la relación entre mercado y sistema financiero.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir en sus conceptos las características del mercado - Adquirir nociones acerca de la bolsa y los factores que intervienen en la actividad bursátil - Conocer acerca la negociación y otras operaciones bursátiles
Alcance	El curso está dirigido a las personas del área de: Finanzas, Concesión de Crédito, Fomento, Mercadeo y Promoción.
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Análisis de Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del mercado privado - Mercado Financiero - Mercado de derivados
Unidad 2 <i>El sistema financiero</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Activos - Activos económicos - Gestión económica - Renta fija - Intermediarios financieros - Inversión colectiva

<p>Unidad 3 <i>La Bolsa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad económica - Rentabilidad financiera - Apalancamiento financiero - Ratios de liquidez y solvencia - Análisis del endeudamiento de la empresa
<p>Duración y Horario</p>	<p>El curso se impartirá a lo largo de 20 horas en donde los participantes asistirán 2 horas diarias dentro de un período de 2 semanas, con la opción de acudir en la mañana o en la tarde</p>
<p>Número de Participantes</p>	<p>El curso puede arrancar con un mínimo de 15 personas y cerrar con un máximo de 25 personas</p>
<p>Metodología (Técnicas de enseñanza)</p>	<p>Se dictarán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos; se aplicará también un sistema de preguntas a manera de resumen al final de cada unidad. Se presentarán casos en donde se pondrán en práctica los conocimientos conseguidos.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Cada participante contará con una guía general con los contenidos del temario. Se entregarán libros de ejercicios prácticos para su desarrollo grupal o individual. El aula asignada estará equipada con un proyector y un pizarrón para presentación de los ejercicios prácticos.</p>
<p>Tipo de Evaluación</p>	<p>Los participantes serán evaluados rindiendo pruebas al finalizar cada unidad; después se tomará un examen final de todo el módulo y la resolución de un caso práctico. Todas estas calificaciones serán organizadas a través de una escala de puntuación promediada a 10 puntos y se considerará de: (1-3) Baja, (2-4) Regular, (5-6) Buena y (7-8) Muy buena, (9-10) Excelente. Las personas que obtengan calificaciones de Buena en adelante aprobarán el curso.</p>



Módulo 14: Administración de Procesos

Objetivo General	Apreciar a las instituciones desde sus procesos, su relación directa con el control de gestión en todas las áreas y su impacto dentro del desarrollo organizacional.
Objetivos de Aprendizaje	Al terminar el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el marco de referencia conceptual sobre la administración de proceso - Aplicar la metodología para levantar, mejorar e implantar los procesos - Diagramar procesos con la utilización de técnicas de administración de procesos - Identificar la importancia del mejoramiento de los procesos para el desarrollo organizacional - Establecer indicadores de gestión para la medición y control de los procesos - Diseñar los documentos del sistema de administración de procesos
Alcance	El curso está dirigido para los delegados de cada unidad que vayan a trabajar de manera conjunta con el Departamento Regional de Desarrollo Organizacional.
Unidades	Contenidos
Unidad 1 <i>Competitividad y Productividad de las Organizaciones como Resultado del mejoramiento de los Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad, productividad y procesos - Principales aportes históricos en la administración de procesos - ¿Porque aplicar la administración de procesos? - ¿Qué es un proceso? Y otras definiciones básicas - Tendencias en la administración de procesos - Normas internacionales y locales en la administración de procesos - Beneficios del mejoramiento de procesos
Unidad 2 <i>Fases para el Mejoramiento de los Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fase 1: Mapeo de procesos - Fase 2: Levantamiento de información - Fase 3: Análisis de la información - Fase 4: Diseño del proceso mejorado - Fase 5: Implementación del proceso mejorado - Fase 6: Evaluación y seguimiento del sistema de administración de procesos
Unidad 3 <i>Metodología para la Diagramación de Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripciones textuales en la diagramación de procesos - Técnicas de diagramación de procesos - Utilización de símbolos para la diagramación de proceso - Reglas del uso de símbolos
Unidad 4	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué usar indicadores de gestión?

<i>Indicadores de Gestión por Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de indicadores - Tipos de indicadores - Indicadores de procesos relacionados con el Balanced Score Card
<p style="text-align: center;">Unidad 5 <i>Documentación del Sistema de Administración de Procesos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la estructura documental - Construcción de procedimientos - Diseño de formularios - Codificación del sistema documental - Administración del sistema documental - Seguimiento del sistema documental
Duración y Horario	El curso se impartirá a lo largo de 20 horas en donde los participantes asistirán 2 horas diarias dentro de un período de 2 semanas, con la opción de acudir en la mañana o en la tarde.
Número de Participantes	El curso puede acoger un mínimo de 10 participantes y un máximo de 20 participantes
Metodología (Técnicas de enseñanza)	Se dictarán clases y se utilizarán esquemas generales para ampliar los contenidos; se aplicará también un sistema de preguntas a manera de resumen al final de cada unidad. Se presentarán casos en donde se pondrán en práctica los conocimientos conseguidos.
Recursos	Aula equipada con computadores para cada participante, guía general del curso.
Tipo de Evaluación	Al finalizar el módulo se aplicará una evaluación de reacción, en donde se calificarán las competencias del instructor y se examinará de manera general el curso considerando el contenido, logística y distribución del mismo. Se aplicará una evaluación al finalizar cada unidad y una evaluación final, se promediará sobre 10 las notas obtenidas en donde se considerará n de acuerdo a la siguiente escala: Regular (1-3), Buena (4-6), Muy Buena (7-8), Excelente (9-10). Aprobarán los participantes que logren evaluaciones de Muy Buena en adelante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Podemos señalar que los objetivos del proyecto se han cumplido. Es decir, a partir del diseño de la Escuela de Negocios con su Programa de Capacitación, así como también, el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño y la determinación de las brechas existentes sobre las cuales se basan los módulos del programa.
- Los funcionarios y servidores de la Corporación Financiera Nacional que participen en el Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios, podrán disminuir las brechas en el desempeño.
- Cabe mencionar también, que el curso más sugerido dentro de la muestra, es el de Software de Cálculo (Excel). Para lo cual se han diseñado tres módulos que encierran de manera secuencial los contenidos y materiales necesarios para optimizar el desarrollo de las actividades de los funcionarios con la utilización adecuada de dicha herramienta informática.
- Es necesario señalar, que dentro del Programa de Capacitación, se aplica una evaluación de reacción y una de aprobación en todos los módulos informáticos; se omitió la evaluación de reacción para los módulos formativos, ya que no es muy apropiada para este tipo de módulos. Por lo tanto, se determinó una evaluación de aprobación para estos casos, como se mencionó en la metodología del programa.
- El Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios de la Corporación Financiera Nacional (Quito) puede ser adaptado a las necesidades de capacitación detectadas según los resultados de la Evaluación de Desempeño. Solventa estas necesidades con a sus módulos y capacita de acuerdo a las brechas que se encuentren en el desempeño. Entonces de esta manera, poder contar con talento humano de calidad y calidez. Finalmente el Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios, sería la base para la estructuración del Plan Anual de Capacitación para la Corporación Financiera Nacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Programa de Capacitación de la Escuela de Negocios, sea implementado en un corto plazo, ya que los datos que se investigaron fueron del año 2013 (Evaluación del Desempeño) y 2014 (quienes respondieron las entrevistas); esta información puede ser alineada a las necesidades de capacitación actuales.
- Para una primera instancia en la implementación del Programa de Capacitación, se recomienda que los instructores sean externos, sin embargo en una segunda aplicación; se sugiere la asignación de una persona por cada área que cumpla las funciones de instructor interno, una vez que haya sido partícipe del Programa de Capacitación. (Ver Anexo 1: numeral 1.7)
- Se sugiere, socializar de manera más amplia el subsistema Evaluación del Desempeño, ya que muchos funcionarios, servidores e incluso los mismos evaluadores desconocen del procedimiento en su totalidad. Los evaluados tampoco conocen las medidas que tomaron las autoridades en cuanto a la puntuación final, notificación y muchos no recibieron la retroalimentación respectiva.
- Finalmente, se recomienda que la Corporación Financiera Nacional promueva con mayor énfasis, la sistematización y planificación del Subsistema de Capacitación, ya que no solo permite formar, capacitar o entrenar a sus colaboradores, sino que también sirve de incentivo hacia los mismos, y son estas personas quienes se comprometen más con la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha, (2004). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, ED Granica S. A., Buenos Aires.
- Boyatzis, Richard E., (1982). El Gerente Competente: Un Modelo para el Desempeño Efectivo, John Wiley & Sons, Canadá.
- Bravo, Marcelo, T., (1989). El Subsistema de Evaluación del Desempeño en el Trabajo, S/E., Quito.
- Carpio Espinosa, T. (2002). Centro de Capacitación Interno para el desarrollo del Talento Humano en la banca de consumo masivo estudio caso: Banco Centro Mundo. Tesis de grado sin publicar, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.
- Chiavenato, I., (2011). Administración de Recursos Humanos (El capital humano de las organizaciones). McGraw-Hill/Interamericana Editores. México, D.F.
- Competencias Laborales. Recuperado de: (http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf). Fecha de consulta: 05/07/2013.
- Corporación Financiera Nacional. Recuperado de: (http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132) Fecha de consulta: 02/01/2013.
- Dessler, Gary & Varela Ricardo (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación de México.
- Díaz, P., Mariela (2005). Diccionario de Competencias Laborales. Psicom Editores. Bogotá.
- Diccionario Enciclopedia Planeta, (1984), Editorial Planeta, S. A., Barcelona.
- (Enme). Escuela de Negocios del Mediterráneo. La Escuela de Negocios. Recuperado de: (<http://www.enme.es>). Fecha de consulta: 10/03/2013.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CFN, (Intranet).
- Gómez, Fermín. Guía MBA [2008]. Formación Ejecutiva: Pasado y Presente. Recuperado de: (<http://www.waytomba.com/GuiaMBA2008/P03.asp>). Fecha de consulta: 27/11/2013.

- Guerra-López, Ingrid, (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño, ITSON, Global Business Press, Bloomington, Indiana.
- Humane Escuela de Negocios, La Metodología más Moderna. Recuperado de: (<http://www.humane.edu.ec/proyecto-educativo/metodologia-empresarial.html>). Fecha de consulta: 10/03/2013.
- Instituto de Información Científica y Tecnológica (Cuba) & Colegio Británico Craighouse (Chile). Lcdas. Sady Carina Fuentes Reyes & Odalys Caballero Valdés. Recuperado de: (<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASHb431.dir/doc.pdf>). Fecha de consulta: 03/07/2013.
- Ludojoski, Roque, L., (1986). Andragogía: Educación del adulto. Editorial Guadalupe. Buenos Aires.
- Luecke, Richard, Gestión del Desempeño, ED Deusto, Harvard Business School Publishing Corporation, Barcelona, 2007.
- Knowles, Malcom, S., (2001). Andragogía: El aprendizaje de los adultos. Oxford University Press. México, D.F.
- Memoria Anual, (2012). Corporación Financiera Nacional.
- Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2007), Departamento de Desarrollo Humano, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Recuperado de: http://www.espoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/2c0f17_MANUAL_EVALUACION_DESEMPENO.pdf. Fecha de consulta: 28/10/2013.
- Mayo, A. & Lank, E. (2003) Las Organizaciones que Aprenden. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Rábago L., Eduardo, (2010). Gestión por Competencias, Netbiblo, La Coruña, España.
- Rangel Ana L., Sánchez Ligia M., Lozada Mireya, Silva Carlos (Comp.), (1999). Contribuciones a la Psicología en Venezuela, Tomo III, Fondo Editorial de la

Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Publicaciones,
Universidad Central de Venezuela, Caracas.

- Rodríguez, S., Juan Carlos, (2004). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Editorial UOC, Barcelona.
- Saracho, José María, (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias, RIL Editores, Santiago de Chile.
- Siliceo A., Alfonso (2004), Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa Editores de C.V. Grupo Noriega Editores, México D.F.
- Vera, M., Lorente, L., Martínez, I., (2012). Técnicas Cualitativas en Recursos Humanos. Editorial Síntesis. Madrid.