

**GESTION Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN  
NACIONAL DE CAPACITACIÓN 2016 DEL BANCO MUNDO MUJER**



**CINDY LORENA ARELLANO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**POPAYÁN**  
**2016**

**GESTION Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN  
NACIONAL DE CAPACITACIÓN 2016 DEL BANCO MUNDO MUJER**

**Cyndi Lorena Arellano**

**INFORME FINAL**

**Opción de grado práctica profesional para optar por el título de Administradora de  
Empresas.**

**DIRECTOR:**

**Mag: Jorge Enrique Barrera Moreno**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYÁN**

**2016**

A mi madre, a mi abuela y a mis hermanas por su amor incondicional, sus consejos y todo su esfuerzo, quiero dedicarles este trabajo que es el inicio de mi proyecto de vida.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	11
Capítulo I: Conceptualización del Trabajo .....	12
1.1 Problematización .....	12
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo General .....	13
1.3.2    Objetivos Específicos.....	13
Capítulo II: Contextualización Teórica .....	14
2.1 Marco Teórico .....	14
2.1.1 Gestión de talento humano .....	14
2.1.2 Que es capacitación de personal .....	14
2.1.3 Importancia de la Capacitación en las Empresas.....	14
2.1.4 Detección de necesidades de capacitación: .....	14
2.1.5 Programa de formación: .....	15
2.1.6 Plan Nacional de Capacitación: .....	15
2.2 Marco Situacional .....	15
MISIÓN .....	16
VISIÓN .....	16
VALORES.....	16
2.2.4 Contextualización Metodológica .....	16
3.1 Marco Contextual .....	18
3.2 Objetivos estratégicos de Banco Mundo Mujer relacionados a la capacitación de personal .....	19
3.3 Estructura Organizacional del Banco Mundo Mujer.....	19
3.3.1 Organigrama .....	19
4. Diagnóstico de las Actividades de Capacitación realizadas en el Banco Mundo Mujer año 2015 .....	20
4.1 Políticas para formulación y ejecución de actividades de Formación Laboral del Banco Mundo Mujer 2015.....	20
4.1.1 Alcance .....	20
4.1.2 Responsables .....	20
4.1.3 Directrices .....	21

4.1.4 Descripción de Los Procedimientos .....	22
4.1.4.1 Detección, Identificación y Aprobación de Programas de Formación .....	22
4.1.4.2. Planeación de Actividades para Programa de Formación Presencial .....	23
4.1.4.3. Ejecución, Evaluación y Seguimiento del Programa de Formación Presencial.....	24
4.1.4.4 Planeación de Actividades para Programa de Formación Virtual.....	25
4.1.4.5 Ejecución, Evaluación y Seguimiento del Programa de Formación Virtual .....	26
4.2 Módulos y reportes.....	26
4.3. Identificación de actividades de formación laboral realizadas en el año 2015 en el banco mundo Mujer.....	27
4.4 Actividades de Capacitación que se programaron para su realización en el año 2015 por área y no se ejecutaron en el Banco Mundo Mujer .....	42
4.4.1 Área Talento Humano .....	42
4.4.2 Área Financiera .....	42
4.4.3 Área Mercadeo .....	42
4.4.4 Área Riesgos.....	42
4.4.5 Área Proyectos .....	42
4.4.6 Área Canales.....	43
4.4.7 Área Administrativa .....	43
4.4.8 Área Tecnología .....	43
4.4.9 Área Auditoria .....	44
4.4.10 Área Cumplimiento .....	44
4.5 Presupuesto Asignado a cada área del Banco Mundo Mujer para la realización de las actividades de capacitación previstas en el año 2015 .....	44
4.6 Matriz Dofa .....	45
5. Identificación de actividades de formación para el 2016 .....	48
5.1 Tipos de capacitación.....	48
5.1.1 Inducción:.....	48
5.1.2 Formación preventiva: .....	49
5.1.3 Formación correctiva: .....	49
5.1.4 Formación para el desarrollo: .....	49
5.2 Medios de capacitación .....	49
5.2.1 Presencial:.....	49

5.2.2 Virtual:.....	49
5.2.3 Blended: .....	50
5.2 Identificación de necesidades de capacitación.....	50
5.3 Análisis de mejoramiento en detección de necesidades de capacitación.....	50
5.3.1 Método actual de identificación de necesidades de capacitación .....	50
5.3.2 Método propuesto para identificación de necesidades de capacitación .....	51
5.3.2.1 Objetivos de la detección de necesidades de formación laboral .....	51
5.3.2.2 Tipos de identificación .....	51
5.3.3 Desarrollo de metodología .....	53
5.3.3.1 Metodología Identificación de brecha PIC vs Hoja de Vida .....	53
5.3.3.2 Metodología para identificación de necesidades de formación laboral a partir de evaluaciones de desempeño.....	57
5.3.3.3 Metodología para identificación de necesidades de formación laboral a partir de Encuestas con personal (Con verificación de Gerente encargado) .....	65
6 Recomendaciones y Sugerencias .....	68
7 Conclusiones .....	69
8 Bibliografía .....	71

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Talento Humano. ....	28
<b>Tabla 2.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Financiera.....	29
<b>Tabla 3.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015 Área de Mercadeo.....	30
<b>Tabla 4.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Pasivos. ....	31
<b>Tabla 5.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Riesgos.....	32
<b>Tabla 6.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Comercial.....	34
<b>Tabla 7.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Proyectos.....	37
<b>Tabla 8.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Operaciones.....	37
<b>Tabla 9.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Tecnología.....	38
<b>Tabla 10.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Jurídica.....	39
<b>Tabla 11.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área Auditoria.....	40
<b>Tabla 12.</b> Tabla de actividades de capacitación ejecutadas en el año 2015. Área de Cumplimiento.....	40

<b>Tabla 13.</b> Tabla de resumen: numero de actividades de capacitación ejecutadas Vs actividades de capacitación no realizadas den el BMM año 2015.....	44
<b>Tabla 14.</b> Grupo de competencias utilizadas en la evaluación del desempeño.....	54
<b>Tabla 15.</b> Matriz de conectividad estratégica BMM.....	56
<b>Tabla 16.</b> Matriz de competencias BMM.....	57
<b>Tabla 17.</b> Grados de desarrollo.....	58
<b>Tabla 17.1</b> Clasificación de a experiencia en el cargo del evaluado.....	59



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama del Banco Mundo Mujer.....	20
<b>Figura 2</b> Pirámide de conectividad estratégica.....	56

## TABLA DE ANEXOS

**Anexo 1.** Identificación de necesidades de capacitación BMM 2016.

## INTRODUCCION

Con el paso de los años se ha identificado a las personas como el activo más importante para la consecución de los objetivos en las organizaciones, surgiendo como respuesta a la evolución que estas han experimentado y al cambio en la concepción de desarrollo organizacional, se evidencia la necesidad de una renovación laboral continua, por medio de procesos estructurados que suministren la información, proporcionando las habilidades y destrezas a cada persona para su desempeño satisfactorio en su trabajo.

Por lo anterior, independientemente del tipo de organización, se debe destacar la importancia que tienen los procesos de formación Laboral y su finalidad dentro de las empresas, atribuyéndoles a estas actividades de capacitación el lugar que les corresponde desde el momento de contratar o promover de cargo a cualquier colaborador, ya que en muchas ocasiones es en este, donde surgen las diferentes necesidades de formación y el hecho de no saber detectar estas necesidades y falencias en las personas desata un problema latente en la organización.

Ahora bien, es adecuado establecer El Plan Nacional de Capacitación en las organizaciones que integre el cronograma de actividades de formación laboral y su correspondiente procedimiento de ejecución, para garantizar su cumplimiento, y posterior seguimiento, evaluación y control en pro de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

El presente informe para el desarrollo de la pasantía, Gestión y Acompañamiento para Elaboración del Plan Nacional de Capacitación 2016 del Banco Mundo Mujer, contiene las actividades ejecutadas en los programas de formación laboral del año 2015 hasta 31 de julio del mismo año, relacionando las fechas en las cuales fueron ejecutadas y los porcentajes existentes de participación de los colaboradores, nombra además las actividades que no se llevaron a cabo y quedaron pendientes por realizar para cada área de la organización, para ser analizadas y realizar un diagnóstico cualitativo con la utilización de la Matriz DOFA, como herramienta de apoyo para detección de irregularidades y falencias en el proceso de identificación de necesidades y ejecución de actividades educativas laborales, y también en la identificación de requerimientos de evaluación y seguimiento a los procesos de capacitación, y de esta forma proponer estrategias de mejoramiento.

Considerando la gran importancia que tienen los procesos de formación laboral, para el crecimiento personal y laboral de todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer, como también el impacto positivo que se espera generen en la entidad, se evidencia la necesidad de la gestión y acompañamiento en la consolidación del Plan Nacional de Capacitación del presente año, para la adecuada programación, ejecución y posterior seguimiento y control de actividades de formación laboral para todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer.

## **Capítulo I: Conceptualización del Trabajo**

### **1.1 Problematicación**

Evidenciando que el Banco Mundo Mujer no cuenta con un Plan Nacional de Capacitación para el año 2016 que integre los programas de formación a ejecutar, se desea proponer una metodología para mejorar los procesos de detección de necesidades de capacitación y de requerimientos de evaluación y seguimiento, aplicando herramientas y procedimientos adecuados para su recopilación.

### **1.2 Justificación**

El trabajo a desarrollar a lo largo de este periodo de pasantía en el Banco Mundo Mujer, aportará conocimientos y habilidades específicas en los procesos relacionados con la capacitación del personal a nivel nacional en las empresas, tema administrado por el área de talento humano de la organización y abordado estructuralmente por la Administración de Empresas, proceso que contribuirá al crecimiento profesional y personal, permitiendo aplicar los conocimientos, destrezas y herramientas aprendidas en la carrera, para gestionar y apoyar actividades encaminadas a enriquecer el aprendizaje y óptimo desempeño de todos los colaboradores de la organización.

Cabe destacar, que al gestionar y ejecutar actividades de formación laboral donde se obtenga la participación de los colaboradores del Banco en general y contribuyendo a la recopilación del Plan Nacional de Capacitación para la institución, se constituirá un valioso aporte a la organización, donde se introducirán procesos más efectivos de educación para los colaboradores del Banco.

Ante todo, sabiendo que el recurso humano es el factor más importante de la organización, su administración, gestión, motivación, como también sus herramientas de solución y mejoramiento para su ejecución y control son temáticas vitales, objeto de estudio de la administración de empresas, por esto es pertinente analizar en primera instancia las necesidades de educación profesional desde un ámbito de motivación de los colaboradores del banco por áreas, identificando actividades que contribuyan al progreso laboral de ellos, disponiendo de un ambiente organizacional proactivo que responda a situaciones cambiantes que surjan en la organización.

Al identificar la necesidad de un plan de capacitación formalmente estructurado en el Banco, se identifica un faltante de apoyo en este propósito, por lo cual se gestionarán actividades de capacitación, para una efectiva ejecución en las diferentes áreas que componen la organización, detectando fallas tanto en actividades como en los procesos actuales y futuros de capacitación, para asegurar su implementación de forma consecutiva y coherente, logrando resultados traducidos en rentabilidad y crecimiento tanto para Banco como para sus clientes internos.

Fundamentalmente lo anterior se justifica a partir de que por general resulta más costoso y dispendioso contratar y capacitar nuevos colaboradores, aunque estos cuenten con los estudios y el perfil requeridos para el nuevo cargo, que incrementar el conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas del personal que posee la empresa, porque es necesario retener las personas talentosas, motivándolas aún si cuentan con el salario justo, con actividades de crecimiento y desarrollo profesional, otorgándoles nuevas oportunidades y retos laborales que creen una satisfacción laboral, obteniendo una organización fortalecida desde el interior, productiva y rentable en el largo plazo

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Gestionar y apoyar la ejecución de las diferentes actividades de capacitación establecidas para el desarrollo de un plan estructurado de capacitación nacional, que dirija y garantice el proceso de formación y gestión de conocimiento requeridos para todos los colaboradores del Banco MUNDO MUJER.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de manera analítica y cualitativa, de las actividades de capacitación actualmente establecidas en la organización, para identificar aspectos y procesos que no estén respondiendo a las necesidades y requerimientos de formación de los colaboradores del Banco Mundo Mujer en cada una de sus áreas.
- Proponer actividades y procesos que dirijan el plan de capacitación a desarrollar, garantizando la formación adecuada, que responda a las necesidades de educación profesional actuales de todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer.
- Supervisar y controlar que las actividades de capacitación se ejecuten mediante lo planeado para obtener los objetivos esperados, por medio de un proceso de seguimiento.
- El impacto de cada una de las actividades de capacitación ejecutadas, mediante evaluaciones escritas aleatorias a colaboradores de todas las agencias del Banco, y con evaluaciones virtuales a través de plataforma e learning para todos los colaboradores.

## Capítulo II: Contextualización Teórica

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Gestión de talento humano

Se define la Gestión Humana, como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).

También podemos decir que “Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro”. (Edgar Eslava Arnao, 2004).

#### 2.1.2 Que es capacitación de personal

En cuanto al proceso de capacitación de personal se puede afirmar que “Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas”. (Chiavenato, 2009)

#### 2.1.3 Importancia de la Capacitación en las Empresas

El tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

Por lo tanto la capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

**2.1.4 Detección de necesidades de capacitación:** es el proceso que permite identificar los planes y programas que requieren los colaboradores de la organización para el establecimiento y

fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes a fin de contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la Entidad.

**2.1.5 Programa de formación:** corresponde a una serie de actividades planificadas que tienen como objetivo preparar a los colaboradores en las actividades correspondientes a su labor, normatividad que aplica y cultura organizacional, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias. Los programas de formación surgen como plan de acción a la detección de necesidades.

**2.1.6 Plan Nacional de Capacitación:** es la consolidación de los programas de formación autorizados para desarrollarse en un periodo de un año.

(Banco Mundo Mujer )

## **2.2 Marco Situacional**

En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país. Más adelante el 8 de diciembre del 2014 la entidad recibe con gran satisfacción la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como un banco y desde febrero de 2015 abre sus puertas, Mundo Mujer el Banco de la Comunidad.

El Banco Mundo Mujer tiene presencia en varios departamentos del país, tales como: Cundinamarca, Magdalena, Atlántico, Sucre, Córdoba, Bolívar, Casanare, Meta, Quindío, Valle del Cauca, Huila, Nariño y Cauca con 83 Agencias y 52 Puntos de Atención.

El banco maneja cuatro líneas de crédito: Crédito para negocio, Crédito Agropecuario, Crédito para pequeña empresa y crédito de Libre Inversión. Como también se manejan cuentas de ahorro Y CDT para personas naturales y jurídicas, entre otros. Otro de los productos del banco son los seguros de deuda y de familia protegida. (Banco Mundo Mujer, 2015)

Actualmente el Banco Mundo Mujer se posiciona en la ciudad como el Banco de la Comunidad contando con 3900 empleados en sus diferentes sedes. Lo anterior siempre enfocado en el progreso y beneficio de la comunidad, es por esto que el Banco Mundo Mujer en la actualidad incluye dentro de sus proyectos el mejoramiento del Portal Comercial Web Fase II como herramienta útil para contar con un sitio web adaptable a las necesidades presentes y futuras del banco con una estructura flexible que permita 12 complementarla de manera constante, cumpliendo con las reglas básicas de los negocios y las establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

## **MISIÓN**

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.

## **VISIÓN**

Seremos el Banco Líder de la Comunidad.

## **VALORES**

Humildad: Aceptarnos como somos y reconocer nuestras debilidades para mejorar.

Integridad: Actuar con honestidad para generar confianza.

Liderazgo: Responsabilidad que entraña conducir personas y cumplir objetivos.

Excelencia: Constancia, responsabilidad, efectividad.

Respeto: Para influir, generar afiliación y ser admirado. (Banco Mundo Mujer, 2015)

### **2.2.4 Contextualización Metodológica**

Con el fin de identificar los antecedentes del tema objeto de estudio de este trabajo desarrollado en el Banco Mundo Mujer y realizar un diagnóstico pertinente, se recurre a la investigación descriptiva, en la cual debido a la no continuidad en los informes de los programas de formación y desarrollo que muestren el modelo y los resultados de los mismos realizados anteriormente en la institución, llevan a obtener los antecedentes de la institución en el tema descrito a través de fuentes primarias (colaboradores), mediante entrevistas, cuestionarios y la observación.

Dicha investigación a realizar se enmarca en un modelo cuantitativo, por tanto examinaremos los datos de forma numérica, a si mismo es un proyecto factible y orientado hacia una investigación descriptiva.

Según Tamayo y Tamayo M. la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (M., 2003)

Por otro lado, el Banco Mundo Mujer ha seleccionado métodos y técnicas para la puesta en marcha de las actividades y procesos que se establecerán en el plan de capacitación de la entidad, en pro de transmitir los conocimientos y habilidades necesarias para cada colaborador dependiendo del área de trabajo y especialidad, de la manera más accesible y entendible así:



- Exposiciones verbales, las cuales sean dinámicas e innovadoras, donde los expositores sean lo más específicos y explícitos posible, utilizando videos de vivencias reales y otras actividades demostrativas de la práctica en cuanto sea posible, teniendo en cuenta que las habilidades se desarrollan con la práctica activa de las personas como ejercicios de la ejecución de tareas y actividades pertenecientes al cargo o cargos que se desee formar.
- Cursos virtuales, por medio de la plataforma e- learning los cuales garanticen una realización divertida y agradable para todos los colaboradores, utilizando animaciones y recreando vivencias o ejemplos reales de manera creativa.
- Debates, los cuales sean pertinentes y adecuados en ocasiones de deliberación donde se requiera la participación y exposición de puntos de vista tanto de expositores como de colaboradores para la toma de decisiones.

Por otra parte, tenemos que para desarrollar las evaluaciones de cada una de las actividades y procesos de capacitación realizados, se elaborarán formularios escritos y se seleccionaran aleatoriamente un determinado número de colaboradores de cada área donde fue ejecutada la actividad presencial, para que lo resuelvan, y así poder establecer el impacto de cada proceso de formación y el grado de aprendizaje al que llegaron los colaboradores participantes.

Con el mismo objetivo de las anteriores evaluaciones, también se realizarán cuestionarios por medio de la plataforma e- learning, de disponibilidad de tiempo completo y obligatorio para todo el personal del Banco para obtener resultados que midan la efectividad de los cursos virtuales (Banco Mundo Mujer, 2015)

## **Capítulo III: Desarrollo del trabajo**

### **3.1 Marco Contextual**

A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomentara la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados.

En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una organización no gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país. (Banco Mundo Mujer, 2015).

Dicha Fundación buscaba generar impacto positivo en la Región mediante su trabajo, el cual se basa en lo siguiente:

- Empoderamiento de la mujer a través de las cadenas productivas: La Fundación busca fortalecer las capacidades productivas y empresariales de las mujeres por medio de servicios de desarrollo empresarial con un enfoque de género, impulsando sus unidades productivas y generando un mejoramiento en la calidad de vida de sus familias.
- Inclusión digital para mujeres trabajadoras: Generar espacios de formación que permitan conocer las oportunidades de aplicación de las tecnologías de información y comunicación, informándose y participando en las ventajas que ofrece el mercado en el ambiente tecnológico.
- Apoyo y/o fortalecimiento de actividades empresariales en el sector agropecuario, manufacturero y de artesanía, incluyendo lo siguiente: Capacitaciones, Asistencia técnica, Operatividad del negocio y Comercialización.
- Conservación del medio ambiente: Desarrollo de procesos integrales que permitan conservar y mantener el medio ambiente en condiciones aptas para las generaciones actuales y futuras, buscando mejorar la calidad de vida de la población generando un impacto positivo en el entorno familiar y social. (Fundacion Mundo Mujer , 2015)

Con la experiencia adquirida en casi 30 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito basado en la promesa de valor: fácil, rápido, oportuna y con atención personalizada, se ha permitido la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer. (Fundacion Mundo Mujer , 2015)

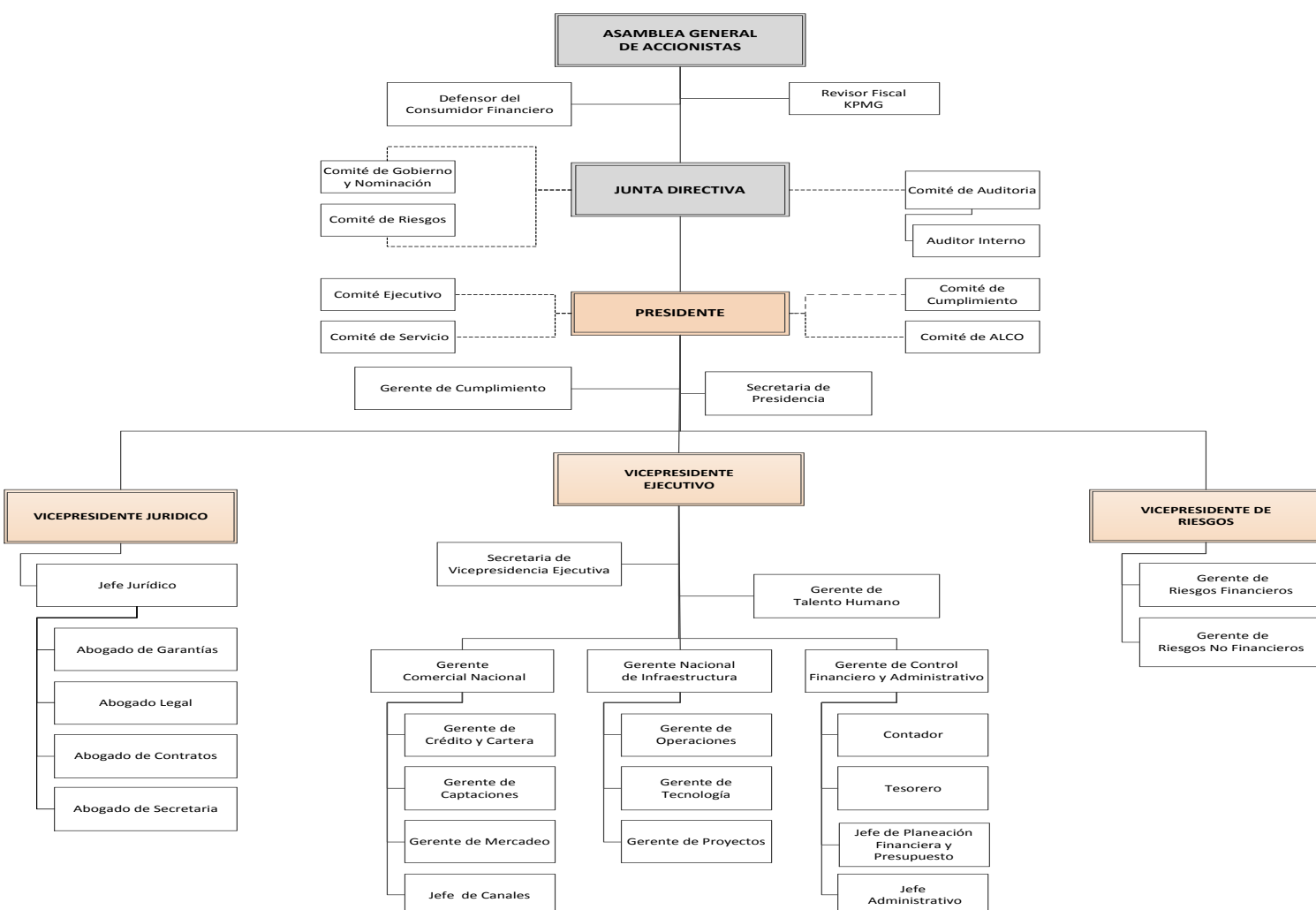
### **3.2 Objetivos estratégicos de Banco Mundo Mujer relacionados a la capacitación de personal**

Establecer los procedimientos adecuados para la construcción y ejecución del Plan Nacional de capacitación Institucional con el fin de que los colaboradores adquieran las competencias funcionales y organizacionales en pro de crecimiento, desarrollo y profesionalización

### **3.3 Estructura Organizacional del Banco Mundo Mujer.**

#### **3.3.1 Organigrama**

(Banco Mundo Mujer, 2015)



**Figura 1: Organigrama del Banco Mundo Mujer (Banco Mundo Mujer, 2015)**

#### **4. Diagnóstico de las Actividades de Capacitación realizadas en el Banco Mundo Mujer año 2015**

##### **4.1 Políticas para formulación y ejecución de actividades de Formación Laboral del Banco Mundo Mujer 2015**

###### **4.1.1 Alcance**

Aplica para todos los colaboradores de la Entidad, inicia con la detección de la necesidad de capacitación por área, pasando por la planeación y ejecución de los programas de formación y finaliza con la evaluación, control y seguimiento al mismo.

###### **4.1.2 Responsables**

Comité de Capacitación: es el encargado de estudiar, autorizar controlar y realizar seguimiento a los programas de formación incluidos en el Plan Nacional de Capacitación. Está formado por

- Presidente
- Vicepresidente Ejecutivo
- Gerente de Talento Humano
- Gerente Comercial
- Gerente de Operaciones
- Coordinador Nacional de Capacitación
- Vicepresidente o Gerente de área involucrada

<b>Cargos</b>	<b>Principales Responsabilidades</b>
Presidente, Vicepresidente Ejecutivo, Comité de capacitación	Aprobar el plan anual de capacitación nacional
Vicepresidente o Gerente de área	<p>Detectar las necesidades de formación presentes y futuras para su área</p> <p>Definir los objetivos, participantes y periodo de ejecución para cada programa de capacitación solicitado</p>
Coordinador Nacional de Capacitación	<p>Convocar al Comité de Capacitación a todos sus participantes</p> <p>Construir el acta de cada Comité de capacitación</p> <p>Consolidar las solicitudes de programas de formación autorizadas, e incluir estos en el Plan Nacional de Capacitación anual.</p> <p>Gestionar las actividades de cada programa de formación.</p> <p>Gestionar y validar los medios necesarios para lograr la ejecución de la capacitación (Expositor, lugar de la capacitación, materiales y/o equipos a utilizar, etc.)</p> <p>Notificar a los involucrados el periodo de ejecución y las actividades a ejecutar en el programa de formación</p> <p>Registrar las actividades realizadas dentro del programa de formación y hacer seguimiento a la participación de los colaboradores al programa</p> <p>Gestionar la evaluación de conocimiento y ponencia de los participantes a través de la plataforma de aprendizaje virtual.</p> <p>Hacer seguimiento a la participación y aprobación de cada programa de formación</p> <p>Gestionar el informe de seguimiento y control para cada programa de formación</p> <p>Presentar al comité de capacitación el informe de resultados de los programas de formación ejecutados</p>
Expositor	<p>Desarrollar los temas acordados en el programa de formación</p> <p>Entregar bolsa de preguntas para construcción de evaluación</p> <p>Hacer seguimiento a los resultados de los participantes.</p>
Colaboradores Participantes	<p>Participar y desarrollar las actividades del programa de formación.</p> <p>Realizar las evaluaciones de conocimiento y del expositor</p>

#### 4.1.3 Directrices

- El área de Capacitación debe propender por el crecimiento, desarrollo y profesionalización del Talento Humano de la Entidad a través de planes de capacitación que fortalezcan las competencias funcionales y organizacionales.

- El Plan Nacional de Capacitación está conformado por los programas de formación que deben desarrollar los colaboradores de la Entidad a lo largo de un periodo de un año, su construcción se gestiona en el último trimestre del año anterior.
- El plan Nacional de Capacitación incluye programas de formación a personal clave de la Entidad. Con el fin de gestionar el conocimiento y profesionalización de sus cargos
- Es prioridad de la Entidad gestionar los procesos de formación de todos sus colaboradores a través de exposiciones internas con colaboradores externos.
- Las solicitudes de programas de formación adicionales serán estudiadas y aprobadas por el Comité de Capacitación y se gestionaran bajo el mismo procedimiento del Plan Nacional de Capacitación.
- Los programas de formación se categorizan de acuerdo al tipo de capacitación al cual pertenecen, de acuerdo a los siguientes pilares.

Inducción

Entrenamiento del cargo

Formación Normativa

Cultura Organizacional

- La formación Normativa se actualizara anualmente para cada uno de los colaboradores de la Entidad.
- Las solicitudes de programas de capacitación se deben registrar en el formato FM-119 “Planilla detección de necesidades de capacitación”
- El área de Capacitación será la responsable de presupuestar los gastos de inversión de los programas de formación de acuerdo a los lineamientos establecidos, (rubros Capacitación: Prestación servicios honorarios, arrendamiento equipo de cómputo, arrendamiento locales y oficinas, alojamiento y manutención, pasajes aéreos, pasajes terrestres, útiles, papelerías y fotocopias, refrigerios, viáticos).
- Las evaluaciones de los programas de formación deben contener por lo menos 30 preguntas con sus respectivas respuestas; estas evaluaciones serán de tipo: selección múltiple, relación y/o falso/verdadero.
- La evaluación de la aprehensión del conocimiento de los programas de formación se genera en la escala de 0 a 100 puntos, siendo 100 el máximo puntaje posible.
- Los participantes al programa de formación aprobarán éste con una nota mínima de 70 puntos, de 100 posibles; o con los parámetros establecidos en el programa
- Cuando un participante no aprueba la evaluación de conocimiento de un programa de formación, se debe implementar un plan de acción para que sea reforzado mediante un proceso adicional.
- En los casos en que el programa de formación deba reforzarse, se registrará como un plan de nivelación en el Plan Nacional de Capacitación.
- El Coordinador Nacional de Capacitación verificará aleatoriamente que los programas de formación se ejecuten de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Capacitación.
- Cuando no se encuentre justificación por parte del colaborador a la participación en las actividades asignadas se aplicará la medida disciplinaria correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el Código de Conducta, Política de Talento Humano y el proceso N° 13 “Actos Administrativos”
- Los programas de formación virtual deben ser realizados en el periodo establecido en el Plan Nacional de Capacitación y completando la totalidad de las actividades planteadas.

#### 4.1.4 Descripción de Los Procedimientos

##### 4.1.4.1 Detección, Identificación y Aprobación de Programas de Formación

El Vicepresidente y/o Gerente de área detecta la necesidad de capacitación y evalúa con los involucrados que programa de formación se requiere para cubrir la necesidad, diligencia el

formato FM-119 “Planilla detección de necesidades de capacitación” y envía mediante correo electrónico al Coordinador Nacional de Capacitación, solicitando la aprobación e inclusión de (los) programa(s) en el Plan Nacional de Capacitación, (el solicitante puede sugerir el expositor para la formación, adjuntando los datos de contacto).

El Coordinador Nacional de Capacitación recibe el formato FM-119 y verifica que esté totalmente diligenciado y cuente con información correcta, (de presentarse inconsistencias en el registro, este se devolverá al solicitante, para su modificación), luego consolida por áreas las solicitudes de detección de necesidades recibidas, las incluye en el Plan Nacional de Capacitación” y relaciona el tipo de capacitación al cual pertenece el programa de formación, (tipo de capacitación: inducción, entrenamiento en el cargo, formación normativa o cultura organizacional), solicita al jefe de Compras y Suministros las tablas de valores actualizadas para realizar la proyección de los gastos de cada uno de los programas de formación y realiza el presupuesto de los gastos por cada programa de formación incluido en el Plan Nacional de Capacitación, (se estiman solo los gastos que se requieran de acuerdo a la modalidad del programa de formación.), e incluye en el Plan Nacional de Capacitación los valores estimados por rubro de cada de cada uno de los programas de formación.

El Coordinador Nacional de Capacitación además cita mediante correo electrónico a los involucrados en cada proceso al Comité de Capacitación, para exponer los detalles del Plan Nacional de Capacitación, (en el comité se presentan las cotizaciones tanto de los expositores como de los servicios necesarios para realizar la capacitación).

El Comité de Capacitación evalúa las solicitudes de capacitación de cada una de las áreas, revisa si cumple con los parámetros establecidos por la Entidad y define su aprobación. ¿Se autoriza el programa de formación incluido en el plan Nacional de Capacitación?, si no se autoriza el programa de formación el Comité de Capacitación notifica al Vicepresidente o Gerente correspondiente que su solicitud no será cubierta por un programa de formación por no ajustarse a los lineamientos estratégicos de la Entidad, si se autoriza el programa de formación, el Comité de Capacitación notifica al Vicepresidente o Gerente correspondiente que su solicitud de capacitación se incluirá como programa de formación en el Plan Nacional de Capacitación de la Entidad.

El Coordinador Nacional de Capacitación registra en la plantilla de presupuesto de talento humano, los valores autorizados por el Comité de Capacitación para cada programa de formación, y envía al Gerente de Talento Humano para su consolidación y aprobación, (aplica proceso “Elaboración y Aprobación de presupuesto)

#### **4.1.4.2. Planeación de Actividades para Programa de Formación Presencial**

El Coordinador Nacional de Capacitación revisa en el Plan Nacional de Capacitación el periodo de ejecución y modalidad de exposición de cada uno de los programas de formación autorizados, (se pueden presentar programas de formación que cuentan con más de un expositor y estos pueden ser internos o externos) y determina si el expositor para el programa de formación puede ser un colaborador experto de la Entidad o no, sí lo es, notifica al colaborador experto que ha sido elegido como expositor interno para un nuevo programa de formación e informa el periodo definido para este, si determina que no; solicita al expositor interno una propuesta con los temas a abordar, el tiempo requerido para la capacitación y realizar el cuestionario de evaluación para medir la capacidad adquirida por cada uno de los participantes.

El Expositor Interno realiza una propuesta de la temática a exponer en el programa de formación relacionando los tiempos requeridos para el cumplimiento de los objetivos, al igual que el cuestionario de evaluación y envía esta información al Coordinador Nacional de Capacitación

El Coordinador Nacional de Capacitación valida que la propuesta del expositor interno cumpla con los objetivos establecidos y se ajuste al presupuesto autorizado para el programa en el Plan Nacional de Capacitación y cita a las Vicepresidencias o Gerencias involucradas en el programa

de formación para la revisión y aprobación de la propuesta del expositor, luego en compañía del Vicepresidente o Gerente del área Involucrada revisan y validan que la temática de la propuesta sea acorde y cumpla con los objetivos del programa solicitado, y autorizan la propuesta presentada, (de ser necesario se adecua la propuesta a lo presupuestado en el Plan Nacional de Capacitación, teniendo en cuenta los requerimientos del solicitante), cotiza con las diferentes entidades propuestas para el desarrollo del programa de formación, (se debe cotizar con entidades certificadas y que cumplan con los estándares requeridos por la entidad) y valida que las cotizaciones recibidas cumplan con los objetivos establecidos y se ajuste al presupuesto autorizado en el Plan Nacional de Capacitación para el programa correspondiente, (la temática propuesta puede ser ajustada de acuerdo a lo validado con las gerencias involucradas en el programa de formación), el Coordinador Nacional de Capacitación determina si la propuesta presentada se ajusta al presupuesto autorizado en el Plan Nacional de Capacitación, si no se ajusta, solicita aprobación a la Presidente y/o Vicepresidente Ejecutivo de la inversión adicional para el programa de formación.

El Presidente y/ o Vicepresidente ejecutivo valida la propuesta y define si se autoriza la inversión adicional, si la autoriza solicita al Coordinador de capacitación Nacional ajustar el presupuesto con la inversión adicional.

El Coordinador Nacional de Capacitación realiza el ajuste del presupuesto del programa de formación y notifica al Coordinador de Presupuesto los cambios, (aplica proceso “Adiciones presupuestales)

El Presidente Ejecutivo y/o Vicepresidente Ejecutivo solicitan al Coordinador Nacional de Capacitación y a la Vicepresidencia, Gerencia involucrada en el programa de formación realizar las modificaciones necesarias para que el programa de formación se ajuste al presupuesto autorizado en el Plan Nacional de Capacitación

El Coordinador Nacional de Capacitación en conjunto con la Vicepresidencia, Gerencia Involucrada revisa las propuestas presentadas y eligen la más acorde con el programa de formación y que cumpla con los requisitos y presupuesto establecidos por la entidad, (los ajustes pueden ser solicitados a la entidad contratada para la exposición del programa de formación.)

El Coordinador Nacional de Capacitación solicita al Gerente Administrativo gestionar las actividades logísticas correspondientes para el desarrollo del programa, (el área administrativa validara que el programa de formación se encuentre autorizado en el presupuesto), registra en la plataforma “campus virtual” el nuevo programa de formación con sus respectivos objetivos y envía los detalles de la parametrización al Administrador de la Plataforma para que sean registradas, (la parametrización y el diseño del programa de capacitación en el campo virtual son realizados por el administrador de la plataforma, de acuerdo a la información entregada por parte de la entidad) y notifica a los interesados las características del programa de formación y el periodo establecido para la ejecución, (aplica el siguiente procedimiento de este documento)

#### **4.1.4.3. Ejecución, Evaluación y Seguimiento del Programa de Formación Presencial**

El Coordinador Nacional de Capacitación diligencia los formatos FM-116 “Acta de capacitación” Y FM-117 “Participación en programa de capacitación” con la información correspondiente al programa de formación y los colaboradores a participar, y envía al expositor los formatos FM-116 y FM-117 para que con estos realice la apertura del programa, presente las actividades a realizarse y tome asistencia de los participantes, (el expositor será el responsable de registrar en el FM-116 las conclusiones y compromisos relacionados al programa de capacitación y solicitar las firmas respectivas en el formato FM-117 debe diligenciarse por cada jornada o sesión que se realice), además envía al Administrador de la plataforma “Campus Virtual”, la información y parámetros de la evaluación del programa de formación enviada previamente por el expositor del programa



El Administrador de la Plataforma Virtual parametriza los detalles de la evaluación en la plataforma y notifica al Coordinador Nacional de Capacitación una vez se encuentre disponible la evaluación para su revisión

El Coordinador Nacional de Capacitación revisa en la plataforma virtual que la evaluación se haya parametrizado de acuerdo a lo solicitado, (se realizan pruebas de la evaluación con diferentes colaboradores para corroborar que se encuentre correctamente parametrizada) y determina si la evaluación se parametrizó de acuerdo a los requerimientos de la Entidad, si no lo hace solicita al Administrador de la plataforma “Campus Virtual” realizar los ajustes correspondientes, si realizaron las evaluaciones del programa de formación diligencia el formato FM-118 “Usuarios participantes a actividades de capacitación” con la información de los colaboradores participantes a la evaluación del programa de formación, envía por correo electrónico al Administrador del “Campus Virtual” el formato FM-118 para que se parametrizen los datos de los usuarios en la plataforma y notifica a través de correo electrónico a los participantes del programa de formación, que en la plataforma “Campus Virtual” se encuentra disponible la evaluación de conocimiento y la evaluación del expositor para que sean realizadas, (se solicitará la firma de los participantes a la evaluación como acuse de recibido de la notificación).

Los Participantes realizan individualmente en el campus virtual las evaluaciones correspondientes, (el aplicativo notifica al participante si aprueba o no la evaluación, Aplica manual de usuario MU-116 “Actividades de formación Virtual”)

El coordinador Nacional de Capacitación genera el informe de resultados en la plataforma virtual y valida la participación y aprobación de las evaluaciones, si los colaboradores no realizaron las evaluaciones del programa de formación valida con el jefe inmediato del colaborador las razones por las cuales este no participo en la evaluación y define una re-inscripción con fecha establecida, (de no encontrarse justificación se notificará al gerente de Talento Humano para que se aplique el proceso disciplinario correspondiente), si se realizan las evaluaciones del programa de formación el Coordinador Nacional de Capacitación genera el informe final del seguimiento realizado al programa de formación, incluyendo los resultados de las evaluaciones, así como los planes de acción acordados para aquellos colaboradores que no aprobaron el programa, y los certificados emitidos por el expositor o entidad correspondiente, (se deberá registrar la información de los colaboradores que no participaron en la capacitación ni en las evaluaciones).

El Coordinador Nacional de Capacitación cita al Comité de Capacitación para exponer el informe final del programa de formación

El Comité de capacitación revisa el informe final y autoriza los planes de acción elaborados dando por terminado el proceso de formación

#### **4.1.4.4 Planeación de Actividades para Programa de Formación Virtual**

El Coordinador Nacional de Capacitación solicita al gestor del nuevo programa una propuesta con la temática a tratar y el tiempo requerido para la capacitación, (en la propuesta deberá incluir la bolsa de preguntas para la evaluación del programa)

El Gestor realiza una propuesta de la temática a tratar en el programa de formación con su respectiva evaluación y envía al Coordinador Nacional de Capacitación para revisión

El coordinador Nacional de Capacitación valida que la propuesta del gestor cumpla con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Capacitación para el programa Correspondiente y cita a la Vicepresidencia, Gerencia involucradas en el programa de formación para la revisión y aprobación de la propuesta realizada por el gestor

La Vicepresidencia, Gerencia involucrada con el Coordinador Nacional de Capacitación revisa y valida que la temática de la propuesta sea acorde y cumpla con los objetivos del programa

solicitado y adecuan este a los requerimientos establecidos en el Plan Nacional de Capacitación, (se puede reestructurar de acuerdo a los requerimientos del Gerente solicitante)

El Coordinador Nacional de Capacitación envía la temática aprobada para el programa de formación al Administrador de la plataforma “Campus Virtual” para el respectivo diseño del curso, este realiza el diseño del programa de acuerdo a la solicitud recibida y lo envía al Coordinador Nacional de Capacitación para revisión junto con la Vicepresidencia o Gerencia Involucrada del diseño del programa de formación, y definen su aprobación

Las Vicepresidencias/Gerencias Involucradas con el Coordinador Nacional de Capacitación determinan si el diseño cumple con los objetivos establecidos para el programa de formación, si no lo hace el Coordinador Nacional de Capacitación solicita los ajustes correspondientes al Administrador de la plataforma virtual, Si lo hace el Coordinador Nacional de Capacitación diligencia el formato FM-118 “Usuarios participantes a actividades de capacitación” con la información de los colaboradores participantes al programa de formación, envía también al administrador de la plataforma virtual el formato FM-118 para la inscripción de los colaboradores en la plataforma virtual, notifica el periodo en que debe estar disponible el programa de formación para ser ejecutado, informa al Comunicador Social los detalles de la capacitación en la plataforma virtual y adjunta el listado de participantes para que sea notificado a través del correo institucional de comunicaciones.

#### **4.1.4.5 Ejecución, Evaluación y Seguimiento del Programa de Formación Virtual**

El Colaborador Participante ingresa al campus virtual de la Entidad con el usuario y clave asignada y realiza la totalidad de las actividades del programa de formación en el tiempo establecido, (aplica manual de usuario MU-116 “Actividades de Formación Virtual”)

El Coordinador Nacional de Capacitación genera un reporte parcial en la plataforma virtual para determinar la participación y la aprobación del programa de formación, (se realiza seguimiento durante todo el periodo del programa), notifica a la Vicepresidencia, Gerencia Involucrada que Colaboradores no han realizado el programa de formación y solicita el cumplimiento en la ejecución del programa en el periodo establecido y genera de la plataforma virtual el reporte final de participación y aprobación de los programa de formación, si la totalidad de colaboradores inscritos no participaron en el programa de formación valida con el jefe inmediato del colaborador inscrito las razones por las cuales este no participo en la capacitación y define el plan de acción a aplicar. (El plan de acción se aplicara de acuerdo a las justificaciones entregadas por el colaborador o jefe inmediato o proceso disciplinario), si la totalidad de colaboradores inscritos participaron en el programa de formación El coordinador Nacional de Capacitación realiza el informe final de seguimiento al programa de formación, incluyendo los resultados de participación y aprobación al igual que el plan de acción para la nivelación de los colaboradores pendientes por aprobar el curso, (se incluyen tanto los colaboradores que no participaron en la capacitación, como los que no aprobaron la evaluación) y cita al Comité de Capacitación para exponer el informe final del programa de formación.

El Comité de Capacitación revisa el informe final, autoriza los planes de acción elaborados para aquellos colaboradores que no participaron o aprobaron el programa, dando por terminado el proceso de capacitación.

## **4.2 Módulos y reportes**

<b>Mod/Trans /Rep</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documentos Generados</b>
	Reporte participación y aprobación	Reporte de participación y aprobación de programas de capacitación

### **4.3. Identificación de actividades de formación laboral realizadas en el año 2015 en el banco mundo Mujer**

Teniendo en cuenta la importancia de los programas de formación laboral y su impacto en las organizaciones para fomentar el desarrollo laboral e intelectual de sus colaboradores y mantener una estabilidad, necesitan consolidar el Plan Nacional de Capacitación de cada año, el cual garantice la ejecución de los procesos de formación, como también el crecimiento laboral de la totalidad del personal, y que seguidamente este proceso beneficie a la organización reflejando mayor productividad y competitividad en el mercado donde se desenvuelve.

Por consiguiente El Banco Mundo Mujer desea establecer El Plan de Capacitación para el año 2016, el cual sea una herramienta que dirija el establecimiento y ejecución de los procesos de formación laboral integrados en él, en pro de garantizar los resultados deseados para , para lo cual el área de Talento Humano, específicamente el área de capacitación cuenta con los procedimientos y directrices antes explicados, estipulados al interior de la organización y un informe de seguimiento emitido el 20 de noviembre de 2015, de las actividades de formación laboral programadas para ese año y ejecutadas hasta el 31 de julio de 2015, donde especifica el presupuesto destinado para su realización, las fechas previstas de realización y la participación de los colaboradores en algunas actividades.

Utilizando como apoyo este informe, se identifican las siguientes actividades de capacitación por área, ejecutadas hasta el 31 de julio de 2015 en el Banco Mundo Mujer, la fecha de realización y los porcentajes de participación que se registraron:

(Banco Mundo Mujer, 2015)

**Tabla 1 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Talento humano**

Actividad de Capacitación	Observaciones	Fecha de Ejecución	Participación
Inducción Modalidad: presencial-interna	Los colaboradores han recibido el proceso de inducción, pero el área de capacitación no tiene el soporte total de las actividades (actas) para ajustar el % de participación.	Primera y tercera semana de Enero, Febrero, Marzo, Abril Mayo y la primera semana de Junio.	20%
Diseño de Curso Cultura Organizacional Modalidad: virtual-interna	La actividad se desarrolla en la sede de la Junta pro semana santa de Popayán, a cargo del expositor Ricardo Sánchez.	Primera, segunda, tercera, y cuarta semana de febrero, marzo, abril y mayo.	
Taller Fundamentos de Gerencia Modalidad: presencial-externa	Se ajusta cronograma por Comité de capacitación de 5 de mayo de 2015.	Tercera semana de agosto.	100%
Taller Gestión Humana para líderes Modalidad: presencial-externa	Actividad que se desarrolla a nivel nacional dirigida a directores de agencia, coordinadores comerciales, y gerentes regionales.	Primera, segunda, tercera y cuarta semana de agosto y septiembre.	
Administración plataforma virtual(incluye servidor y mesa de ayuda) Modalidad: virtual-externa	Se realizó con la Cámara y comercio de Popayán.	Primera semana de enero, febrero, marzo, abril y mayo.	

**Tabla 2 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Financiera**

Actividad de Capacitación	Observaciones	Fecha de Ejecución	Participación
Capacitación en información exógena Modalidad: presencial-externa	Se realiza con Aso bancaria en el mes de Abril Bogotá	Tercera semana de enero	100%
Capacitación en XBRL Modalidad: presencial-externa	Se realiza con Aso bancaria en el mes de Abril Bogotá	Primera semana de abril	100%
Capacitación gestión de riesgos en el mercado, la legislación del Mercado de Valores, como estructurar portafolios, conocer el análisis fundamental, bases de matemática financiera y los sistemas de negociación. Modalidad: presencial-externa	Se adiciona al Plan nacional de capacitación por necesidad de la organización, queda contemplado en Comité de capacitación del 5 de mayo de 2015. Se realiza con la Bolsa de Valores de Colombia.	Tercera y cuarta semana de junio y primera semana de julio	35%

**Tabla 3 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Mercadeo**

Actividad de Capacitación	Observaciones	Fecha de Ejecución	Participación
Campaña "El mejor servicio soy yo" Modalidad: presencial-interna	Campaña dirigida a todos los colaboradores de la Dirección general.	Cuarta semana de agosto y primera, segunda, tercera y cuarta semana de septiembre	
Diplomado marketing digital y gerencia estratégica Modalidad: presencial-externa	La comunicadora visual asiste a la actividad en ACOPI regional Cauca.	Primera, segunda, tercera y cuarta semana de septiembre y octubre	
Redacción, Ortografía y manejo de Word Modalidad: presencial-interna	Se realizó dos procesos de capacitación con la participación de colaboradores del área de mercadeo, jurídica la mayor parte y algunos colaboradores de otras áreas, los expositores pertenecen a la Universidad del Cauca y el SENA.	Cuarta semana de marzo primera, segunda, tercera y cuarta semana de abril y primera, segunda y tercera semana de mayo	75%
Capacitación minería de datos, aplicada a mercadeo Modalidad: presencial-externa		Segunda semana de marzo	100%

Actualización curso virtual PQR Modalidad: virtual-interna	Se realiza reunión con el proveedor SINCOTEL para validación de contenido y especificaciones del curso, y a la fecha se encuentra en etapa de diseño gráfico, con programación de revisiones y ajustes conforme se va avanzando en el proceso. Se ajusta cronograma.	Tercera y cuarta semana de febrero y primera semana de marzo, abril, mayo, junio y julio	
Diseño de curso virtual educación financiera Modalidad: virtual-interna	El curso queda en una segunda Fase, el material para diseño del curso ya fue entregado por parte del área de mercadeo, al proveedor SINCOTEL. Se ajusta cronograma.	Primera, segunda, tercera y cuarta semana de febrero, marzo, abril, mayo, junio y julio	

**Tabla 4 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Pasivos**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Capacitación GMF 4 X 1000		Cuatro semanas de agosto y septiembre y la primera semana de octubre.	
Capacitación en temas del Pasivo - estrategia comercia Modalidad: presencial-interna.	Se capacita a los asesores de servicio a nivel nacional	Cuatro semanas de enero, agosto y septiembre.	82%

Capacitación asesores de servicio en desembolso en cuenta de ahorro a nivel nacional Modalidad: presencial-interna	Se capacita a los asesores de servicio de todas las agencias	Tercera y cuarta semana de julio y cuatro semanas de agosto y septiembre.	
Lectura Manual cuenta de ahorro Modalidad: virtual-interna		Cuatro semanas de febrero y marzo	63%
Lectura Manual CDT Modalidad: virtual-interna		Cuatro semanas de febrero y marzo	51%
Lectura MAC Modalidad: virtual-interna		Cuatro semanas de febrero y marzo	59%
Refuerzo Cuenta de ahorro Modalidad: virtual-interna y externa		Cuatro semanas de febrero y marzo	58%

**Tabla 5 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Riesgos**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Curso especializado con IBM SPSS	Se lleva a cabo con el proveedor INFORMESE	Tercera y cuarta semana de abril y	100%



STATISTICS Modalidad: virtual-externa		primera, segunda y tercera semana de mayo	
Capacitación Riesgo de Liquidez y Mercado. En Popayán Modalidad: presencial y virtual-externa	Se llevó a cabo con la Bolsa de Valores de Colombia BVC.	Tercera y cuarta semana de junio y primera semana de julio	63%
Licencia de directivo general para curso AMV Metodología: virtual-externa		Cuatro semanas de enero	100%
Examen certificación AMV - Virtual - Operador Básico Modalidad: presencial-externa	Se certificó en Operador básico el especialista en riesgo de mercado.	Primera semana de marzo	50%
Metodologías para la cuantificación del riesgo operativo análisis y toma de decisiones. Modalidad: presencial y virtual externa	El analista de riesgo operativo, participo en el seminario modelos para el seguimiento y cuantificación de riesgo operativo Saro, brindado por ASOBANCARIA	Tercera semana de abril	100%
Congreso de Riesgos Modalidad: presencial-externa	Se desarrolló por parte del Gerente de riesgos con ASOBANCARIA.	Tercera semana de agosto	100%
Capacitación en Riesgo Operativo y	Se desarrolló en su totalidad entre Febrero y Mayo de 2015	Tercera y cuarta semana de febrero,	

continuidad del negocio a Agencias Modalidad: presencial-interna		primera, segunda, tercera y cuarta semana de marzo y abril y primera semana de mayo.	92%
Curso virtual en Riesgo Operativo FMM Modalidad: virtual-interna		Cuatro semanas de enero, primera semana de febrero y tercera y cuarta semana de abril.	
Actualización curso virtual Riesgo Operativo Modalidad: virtual-interna	Se encuentra en proceso	Tercera y cuarta semana de febrero, cuatro semanas de marzo, abril, mayo y junio y primera y tercera semana de julio y agosto	
Curso Riesgo Operativo Modalidad: virtual-interna		Primera, segunda y tercera semana de marzo	
Actualización curso virtual Seguridad de la información y continuidad del negocio Modalidad: virtual-interna	Se encuentra en proceso	Cuatro semanas de abril, mayo y junio y primera y tercera semana de julio y agosto	

**Tabla 6 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Comercial**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Curso de formación para Coordinadores Comerciales de Agencia Metodología: presencial-interna	Se lleva a cabo en las instalaciones del hotel San Martín del 4 al 9 de Mayo.	Primera semana de mayo	100%
Curso de formación para Coordinadores Metodológicos Metodología: presencial-interna	Se lleva a cabo en las instalaciones del hotel Dann Monasterio, del 11 al 16 de Mayo.	Segunda semana de mayo	100%
Capacitación para analistas Pyme Metodología: presencial-interna		Cuatro semanas de enero, febrero, marzo y abril	
Curso de formación Pyme para analistas comerciales en Regionales, con una duración de una semana; se harán en tres regiones diferentes, llevando dos analistas por agencia que tienen el producto Metodología: presencial-interna		Tercera semana de enero y primera semana de febrero y marzo	

Capacitación en crédito Agropecuario para Coordinadores Comerciales Metodología: presencial-interna		Primera semana de mayo	100%
Capacitación Gerente Comercial en una ciudad del exterior con enfoque en gestión comercial crediticia en entidad regulada Metodología: presencial-externa	El Gerente comercial nacional y la Gerente de mercadeo participaron desde el 9 al 20 de marzo en programa Boulder MFT en la ciudad de Quito Ecuador.	Segunda y tercera semana de marzo	100%
Capacitación a asesores de servicio		Cuatro semanas de enero, febrero, marzo y abril.	72%
Evaluación de conocimiento analistas en capacitación Metodología: virtual-interna		Cuatro semanas de enero	
Capacitación FNG		Cuatro semanas de abril y de mayo	
Capacitación metodología de crédito Microcrédito - consumo - Pyme y agropecuario Metodología: virtual-interna		Primera y tercera semanas de enero, febrero, marzo y abril.	

--	--	--	--

**Tabla 3 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Proyectos**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Diplomado en administración de proyectos con enfoque en buenas prácticas del PMI Metodología: presencial-externa	La actividad se desarrolló con la Universidad del Cauca del 14 de Agosto al 10 de Octubre, por parte de 09 colaboradores del área.	cuatro semanas de agosto y septiembre y primera y segunda semana de octubre	100%

**Tabla 8 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Operaciones**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Seminario - taller como prevenir el fraude por suplantación de personas. Metodología: presencial-externa	La actividad se desarrolló el 12 de Noviembre con ASOBANCARIA, con la asistencia del Analista de seguridad bancaria y el Supervisor de seguridad física.	Segunda semana de noviembre	100%
Asesores de servicio (entrenamiento en el		Primera semana de marzo	71%

cargo) Metodología: presencial-externa			
Capacitación salida de producto cuenta de ahorros Metodología: presencial-externa	La actividad se desarrolla en el Hotel Colonial, del 18 al 20 de Junio.	Tercera semana de junio.	100%
Curso práctico de matemáticas financieras aplicado a las NIIF Metodología: presencial-externa	La actividad se desarrolla con la Universidad del Cauca, en la facultad de ciencias contables, económicas y administrativas.	Primera, segunda y tercera semana de noviembre.	100%
Gestión documental Metodología: presencial-externa		Segunda semana de abril.	100%

**Tabla 9 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Tecnología**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Windows Server. Implementar, gestionar, mantener y provisionar servicios e infraestructura en un entorno Windows	Se concretó una propuesta, que se ajusta a las necesidades y presupuesto con el proveedor VISION SOFTWARE, la cual inicia a partir del 3 de Agosto.	Cuatro semanas de agosto y septiembre	

Server 2012. Metodología: presencial-externa			
System Center Metodología: presencial-externa	Se concretó una propuesta, que se ajusta a las necesidades y presupuesto con el proveedor VISION SOFTWARE, la cual inicia a partir del 3 de Agosto.	primera, segunda y tercera semanas de agosto	

**Tabla 40 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Jurídica**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Diplomado en argumentación Jurídica Metodología: presencial-externa	La actividad se está desarrollando con la cámara de comercio del Cauca, por parte del abogado de contratos.	Segunda, tercera y cuarta semana de noviembre y primera y segunda semana de diciembre	100%
Redacción y ortografía Metodología: presencial-externa	Se realizó dos procesos de capacitación con la participación de colaboradores del área de mercadeo, jurídica la mayor parte y algunos colaboradores de otras áreas, los expositores pertenecen a la Universidad del Cauca y el SENA.	Primera semana de marzo, cuatro semanas de abril y primera, segunda y tercera semanas de mayo.	100%

**Tabla 51 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Auditoria**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Curso internacional: Gestión del riesgo de fraude Metodología: presencial-externa	La actividad se está desarrollando con la cámara de comercio del Cauca, por parte del abogado de contratos.	tercera semana de agosto	100%

**Tabla 62 Tabla Actividades de Capacitación ejecutadas en el año 2015 Área Cumplimiento**

<b>Actividad de Capacitación</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Fecha de Ejecución</b>	<b>Participación</b>
Diseño de curso virtual SAC - con Defensor del Consumidor Financiero Metodología: virtual-interna	Se realiza reunión con el proveedor SINCOTEL para validación de propuestas y ajustes del curso, y a la fecha se encuentra en etapa de desarrollo, con programación de revisiones y ajustes conforme se va avanzando en el proceso. Se ajusta cronograma.	Tercera y cuarta semana de marzo y las cuatro semanas de abril, mayo, junio y julio.	
Curso Sarlaft básico FMM Metodología: virtual-interna		Cuatro semanas de julio y septiembre.	



Participación del Oficial de Cumplimiento en el Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - Cartagena de Indias Metodología: virtual-externa	El congreso se desarrolló con ASOBANCARIA, del 15 al 17 de Julio.	Tercera semana de julio.	100%
--	---	--------------------------	------

(Banco Mundo Mujer, 2015)

#### **4.4 Actividades de Capacitación que se programaron para su realización en el año 2015 por área y no se ejecutaron en el Banco Mundo Mujer**

A continuación se nombran las actividades de capacitación que se programaron por área, para su realización en el año 2015 y que no fueron ejecutadas hasta el 31 de Julio de 2015, teniendo como apoyo el informe de seguimiento emitido por el área de capacitación el 20 de noviembre de 2015 anteriormente mencionado:

(Banco Mundo Mujer, 2015)

##### **4.4.1 Área Talento Humano**

- Curso de Inducción
- Diseño curso virtual cultura organizacional
- Curso cultura organizacional
- Capacitación en normatividad legal laboral (seguridad social, ley 100 y contratación)
- La gerencia efectiva HAGE, para directivos

##### **4.4.2 Área Financiera**

- Capacitación en análisis técnico (tesorería)
- Capacitación en circular 038 y SARO
- Capacitación en regulatorios contables
- Capacitación en aplicativo INFOR
- Capacitación en Planeación tributaria

##### **4.4.3 Área Mercadeo**

- Trabajo de campo- Ruta comercial y operativa en oficinas
- Aplicativo GESTOR PQR
- Capacitación a colaboradores - curso virtual PQR
- Capacitación a colaboradores curso Educación Financiera

##### **4.4.4 Área Riesgos**

- Capacitación 24 analistas de Tunja en Villavicencio, 2 analistas de Luruaco en Sabanalarga, 12 analistas de Ubaté en Zipaquirá y 10 analistas de Curumaní en Valledupar
- Capacitación por parte de 2 analistas de Consumo de cada regional, quienes se desplazan a capacitar a analistas con indicadores más bajos en el producto
- Ajuste curso virtual MAC del Activo
- Curso virtual MAC del Activo
- Evaluación de conocimiento analistas Pyme

##### **4.4.5 Área Proyectos**

- Capacitación Project – Locales
- Certificación Tester – Locales

- Curso para Certificación PMP
- Levantamiento y especificación de requerimientos
- Capacitación metodología de proyectos
- Metodología de pruebas
- Capacitación en Project (básico - intermedio - avanzado)
- Capacitación en el Core
- Capacitación no Core
- Curso de consultas en base de datos con herramienta SQL – Local
- Levantamiento y especificación de requerimientos
- Capacitación en ISO
- Capacitación Tester – Locales
- Simulación Julio - PUC NIIF

#### **4.4.6 Área Canales**

- Seminario de medios de pago
- LATAN Dinero móvil
- CLAB – FELANBAN

#### **4.4.7 Área Administrativa**

- Administración de recursos físicos. Dirigido a Directores de Agencia y Analistas de Operación. Se realizara a través de plataforma E-Learning
- Curso de Avalúos, propiedad, planta y equipo bajo normas internacionales.
- Diplomado en seguros
- Diplomado en seguridad física y bancaria. Estándares nacionales e internacionales
- Curso de análisis financiero

#### **4.4.8 Área Tecnología**

- Exchange Serve
- Share Point
- Lync Server
- Database: SQL Server
- Database: SQL Server BI
- Blade
- SAN
- DB2
- Power
- VMWARE
- Antivirus
- Seguridad

- AS400 Básico
- Seguridad Informática
- Query Básico – SQL

#### **4.4.9 Área Auditoria**

- Actualización curso virtual Control interno

#### **4.4.10 Área Cumplimiento**

- Capacitación a colaboradores curso SAC
  - Actualización cursos virtuales Sarlaft
  - Curso Sarlaft Básico BMM
  - Curso Sarlaft Intermedio BMM
  - Curso Sarlaft Alta Gerencia BMM
- (Banco Mundo Mujer, 2015)

### **4.5 Presupuesto Asignado a cada área del Banco Mundo Mujer para la realización de las actividades de capacitación previstas en el año 2015**

Por otra parte se debe tener en cuenta la asignación del presupuesto para la ejecución de todas las actividades programadas en el Plan Nacional de Capacitación del 2015, el cual fue distribuido por áreas así:

<b>Área</b>	<b>Presupuesto Asignado</b>
Talento humano	\$149.933.000
Financiera	\$23.395.600
Mercadeo	\$36.287.500
Riesgos	\$77.828.400
Comercial	\$831.528.000
Proyectos	\$207.358.000
Canales	\$7.100.000
Administrativa	\$32.600.000
Tecnología	\$172.448.846
Jurídica	\$1.000.000
Auditoria	\$9.000.000
Cumplimiento	\$11.169.200

(Banco Mundo Mujer, 2015)

**Tabla 13. Tabla de resumen número de actividades de capacitación ejecutadas vs actividades de capacitación no realizadas en el Banco Mundo Mujer año 2015**

Plan nacional de capacitación 2015	Modalidad Capacitación				Total
	Interna		Externa		
Actividades Ejecutadas a 31 de julio	Presencial	Virtual	Presencial	Virtual	Total
Cantidad de actividades programadas	37	33	49	7	132
Cantidad de actividades desarrolladas	12	13	13	4	52
Cantidad actividades Pendientes	25	20	36	3	80

(Banco Mundo Mujer, 2015)

#### 4.6 Matriz Dofa

	<p>Debilidades (D)</p> <p>Ausencia del Plan Nacional de Capacitación para el año 2016</p> <p>No existen indicadores aplicables para evaluación del desempeño y medición de resultados a los procesos de formación laboral.</p> <p>No existe un método establecido para la detección de necesidades de formación laboral con la utilización de indicadores reales.</p> <p>El área de capacitación del Banco Mundo Mujer no cuenta con los soportes suficientes del seguimiento al Plan Nacional de Capacitación del año 2015</p> <p>El funcionamiento de la plataforma e-learning actualmente contratada por</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Políticas de formación laboral establecidas</p> <p>Presupuesto asignado para realizar el plan nacional de capacitación 2016</p> <p>Directrices establecidas</p> <p>Procedimientos de capacitación presenciales establecidos con sus respectivos responsables</p> <p>Procedimientos de capacitación virtual establecidos con sus respectivos responsables.</p> <p>Direccionamiento estratégico especializado en la formación de personal en la organización.</p> <p>La organización cuenta con el personal idóneo para direccionar los procesos de</p>
--	---	--

	el Banco	formación laboral  Existencia de tecnología apropiada para la ejecución de las actividades de educación laboral en la organización.
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>La existencia de muchos proveedores de plataforma e-learning en el mercado para capacitación virtual en empresas.</p> <p>La aparición de nuevos métodos tecnológicos de formación laboral para organizaciones en el mercado.</p> <p>Leyes y normas que regulan los procesos de capacitación en las organizaciones financieras</p> <p>Asesorías existentes en el mercado para desarrollar y perfeccionar los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.</p> <p>El ambiente de aprendizaje que se ha generado a nivel global en las organizaciones, donde la mayoría de personas quieren y tienen</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Establecer el Plan Nacional de Capacitación para ser ejecutado en el año 2016 en el Banco Mundo Mujer, el cual contenga el cronograma de actividades por área a ejecutar, el presupuesto y los responsables.</p> <p>Proponer un proceso de detección de necesidades de formación laboral para la entidad, el cual integre herramientas y/o indicadores aplicables.</p> <p>Evaluar diferentes plataformas e-learning para contratar la que mejor se acomode a los requerimientos de formación virtual para todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer.</p> <p>Adoptar nuevos procesos dinámicos de formación laboral con el apoyo de</p>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>Proponer procesos de formación laboral con un enfoque específico y estructurado para cada puesto de trabajo.</p> <p>Realizar una distribución adecuada del presupuesto que garantice la ejecución de los procesos de capacitación propuestos de todas las áreas del Banco.</p> <p>Establecer políticas y normas de cumplimiento de todos los procesos de capacitación para lograr el máximo nivel de ejecución y participación de todos los colaboradores del Banco.</p> <p>Brindar asesorías a todos los colaboradores del Banco, en el manejo de la tecnología y elementos disponibles para la ejecución de los procesos de formación laboral, logrando la ejecución satisfactoria conforme a los</p>

<p>La disposición de aprender y desarrollar sus habilidades y destrezas.</p>	<p>métodos tecnológicos innovadores, que motiven a los colaboradores del Banco Mundo Mujer a culminar las diferentes actividades de capacitación asignadas para cada cargo.</p>	<p>los objetivos de capacitación propuestos.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b>          La superintendencia financiera de Colombia regula el cumplimiento de algunos cursos obligatorios para todos los colaboradores de las entidades financieras.</p> <p>Riesgo a visitas que auditan el cumplimiento de los cursos de formación laboral donde eligen aleatoriamente los colaboradores para realizar pruebas.</p> <p>El entorno competitivo emergente, donde las entidades financieras implementan cada vez más nuevos y mejores procesos de formación laboral.</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Proponer una evaluación del desempeño, la cual mida de forma acertada los resultados y el impacto generados por los procesos de formación laboral ejecutados.</p> <p>Implementar procesos que estimulen la participación de todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer, motivándolos a culminar todas las actividades de capacitación satisfactoriamente.</p> <p>Realizar un seguimiento completo a las actividades</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Realizar pruebas para verificar que las visitas que auditan el cumplimiento salgan conforme a lo esperado</p> <p>Identificar las actividades de capacitación laboral anteriormente ejecutadas en el banco que respondan a las necesidades de capacitación laboral para introducirlas en el plan nacional de capacitación 2016 del Banco Mundo mujer</p> <p>Retomar los procedimientos de formación virtual y presencial que están</p>

	<p>de capacitación conforme se vayan ejecutando para obtener los soportes completos de participación y de los resultados obtenidos.</p> <p>Perfeccionar los procesos de capacitación en la organización, por medio de métodos tecnológicos y asesorías especializadas en formación de personal, para sobresalir entre las demás entidades financieras existentes en el mercado</p>	<p>definidos con sus respectivos responsables como base para estructurar los procesos de capacitación de personal a implementar</p>
--	--	---

## 5. Identificación de actividades de formación para el 2016

El área de capacitación del Banco Mundo Mujer ha adoptado el nombre de Área de Formación y Desarrollo de Personal, y también el plan que integra las correspondientes actividades de formación, el cual pretende estructurar de manera específica los programas de formación y desarrollo, para que estén alineados con la función del cargo y con los objetivos propuestos por la organización.

### 5.1 Tipos de capacitación

El Plan de Formación y Desarrollo de Personal se basa en cuatro pilares básicos:

**5.1.1 Inducción:** Orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador al Banco.



**5.1.2 Formación preventiva:** Con la finalidad de mantener actualizado al colaborador. Las necesidades son Identificadas a través del PIC y las establecen los líderes de área.

**5.1.3 Formación correctiva:** Hace referencia a las necesidades de formación y desarrollo identificadas en las evaluaciones de desempeño y medición de clima organizacional.

**5.1.4 Formación para el desarrollo:** Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, orientadas al cargo.

## **5.2 Medios de capacitación**

**5.2.1 Presencial:** Se implementa en el aprendizaje de áreas relacionadas con la atención directa de personas en situación de dependencia. Imprescindible para mejorar habilidades.

**5.2.2 Virtual:** Optimiza al máximo las posibilidades que ofrecen las TICs. Materiales interactivos y actividades, tanto individuales como grupales, se combinan para que los colaboradores participen de forma activa y sean los protagonistas de su proceso formativo, su implementación tiene como objetivo ampliar el alcance de la formación del Banco Mundo Mujer, desarrollando y potencializando las competencias necesarias para el trabajo de nuestros colaboradores.

Parte de las actividades son diseñadas en conjunto con los Líderes de cada una de las áreas, involucradas en las temáticas de los diferentes cursos.

Por medio de pruebas, procesos de referenciación con otras entidades financieras y estudios previos se eligió la nueva plataforma e-learning, herramienta indispensable para la formación virtual de todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer la que presenta alternativas integrales de gestión para el área de formación y desarrollo, siendo esta la mas optima para el aprendizaje ya que presenta funcionalidad para el área, contando con módulos para levantamiento de perfiles de capacitación, asociación de competencias a cada perfil, asociación del plan de entrenamiento por competencias y diseño de plan y malla curricular, como también administración de modalidades de formación virtual (presencial, blended presencial- virtual)

Esta plataforma permite brindar reportes predeterminados o a la medida del Banco, la misma plataforma permite generar 1300 opciones de reporte

Estos reportes arrojan gráficos dinámicos por que son personalizados

Por otra parte, el acceso a la plataforma se puede realizar por medio de la internet del Banco desde cualquier equipo externo al banco o cualquier celular presentado diferentes alternativas de fácil acceso para los colaboradores incluso en espacios independientes del Banco

A nivel visual es dinámica, cuenta con cursos estandarizados y con foros chats, videoconferencias para una adecuada interactividad entre colaboradores y tutor

Además cuenta con el respaldo de estándares internacionales y el contenido del Banco son guiados y estructurados por un profesional académico y de diseño

**5.2.3 Blended:** Combina la modalidad presencial y online, especialmente recomendada para cursos de larga duración.

## 5.2 Identificación de necesidades de capacitación.

Actualmente la institución realiza el proceso de identificación de necesidades de formación y asignación de procesos formativos y educativos para sus colaboradores por áreas (Actividad de capacitación, cantidad de colaboradores asistentes y presupuesto) y las definiciones de medios capacitación y responsables de impartición se realizara una vez la capacitación sea analizada y aprobada por la alta dirección de la empresa. (Banco Mundo Mujer, 2016)

La identificación de necesidades se especializa en capacitaciones para formación para el desarrollo en el cargo.

#	AREA	CANTIDAD CAPACITACIONES	TOTAL PRESUPUESTO
1	AREA COMERCIAL	14	\$ 999.505.400
2	AREA DE AUDITORIA	15	\$ 77.717.600
3	AREA DE MERCADEO	4	\$ 16.170.000
4	AREA DE PROYECTOS	8	\$ 255.448.000
5	AREA DE RIESGOS	15	\$ 106.264.900
6	AREA DE SARLAFT	8	\$ 94.635.650
7	AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	9	\$ 50.000.000
8	AREA DE TALENTO HUMANO	14	\$ 167.258.200
9	AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	30	\$ 484.365.000
10	AREA FINANCIERA	25	\$ 191.425.300
11	AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	27	\$ 108.801.000
		<b>169</b>	<b>\$ 2.551.591.050</b>

Detalle de necesidades de capacitación en anexo 1. Identificación de necesidades de capacitación. (Banco Mundo Mujer, 2016)

## 5.3 Análisis de mejoramiento en detección de necesidades de capacitación

### 5.3.1 Método actual de identificación de necesidades de capacitación

Actualmente la identificación de necesidades de formación de personal es una actividad definida en el proceso de Capacitación del área de Talento Humano a cargo de cada Gerente de las áreas

de la organización, quien en su rol de responsable debe propender porque cada uno de sus colaboradores tenga la formación pertinente para el desempeño de su cargo.

Dicha identificación no cuenta con directrices, procedimientos o métodos efectivos, por parte de la organización que guíen al Gerente en la identificación de necesidades y dejando dicha responsabilidad a la experticia del gerente y de sus colaboradores, abriendo brechas en la identificación de personal y formación en el cargo, clave para lograr un adecuado desempeño de la organización.

### **5.3.2 Método propuesto para identificación de necesidades de capacitación**

#### **5.3.2.1 Objetivos de la detección de necesidades de formación laboral**

La detección de necesidades de formación laboral en la empresa debe implicar diversos niveles de participación, según la metodología que se vaya a desarrollar debe promover, en mayor o menor grado, la participación de los funcionarios o colaboradores en el ámbito en donde se ha decidido efectuar la detección de necesidades. Lo anterior propicia la discusión, concertación y el sentido de pertenencia de los involucrados

La Detección de Necesidades de Capacitación es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos generales:

1. Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a las jefaturas, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
3. Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.
4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos, aceptados en su oportunidad por el CBC.

#### **5.3.2.2 Tipos de identificación**

- Identificación de brecha PIC vs Hoja de Vida

Es la diferencia que se encuentra entre el perfil requerido para determinado cargo, contenido en el Manual de Puestos de la organización y el perfil real identificado a través del proceso de evaluación (Matriz de Evaluación de Competencias).

En este proceso se hace por medio de una comparación entre la lista de competencias requeridas en el perfil del puesto y las identificadas en la persona evaluada. Esta identificación debe establecerse desde el proceso de selección para determinar si la persona cuenta con los requisitos para ser contratada y luego, desarrollar competencias y otros requerimientos por medio del proceso de inducción y programas de formación y desarrollo complementarios teniendo en cuenta la factibilidad de evaluar posteriormente, utilizando la evaluación del desempeño, el grado de avance de la persona después de la inducción y los entrenamientos recibidos.

- A partir de evaluaciones de desempeño  
A través de instrumentos específicos se evalúan los indicadores clave de desempeño y/o competencias descritos en el perfil laboral y la descripción del puesto. El presente modelo propone una valoración en escala de 1 a 5 puntos: 1) Insatisfactorio 2) Mejorable 3) Satisfactorio 4) Notable y 5) Óptimo Y el registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 1 ó 2 puntos, como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación. Son valiosos los comentarios adicionales que puedan servir para interpretar tales resultados o identificar causas ajenas a las competencias de la persona, tales como períodos de enfermedad, suspensión de actividades de la organización por causas diversas, desviación de la atención del personal a proyectos adicionales o mala distribución de las cargas de trabajo.
- Encuestas con personal (Con verificación de gerente encargado)  
Por medio de entrevistas y cuestionarios auto aplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo. También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la unidad. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:  
General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal  
Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.  
Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución. - Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución.

### **5.3.3 Desarrollo de metodología**

#### **5.3.3.1 Metodología Identificación de brecha PIC vs Hoja de Vida**

A continuación se muestra una propuesta de instrumentos para identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior de la organización, a partir de las cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, se definirá el correspondiente Plan Nacional de Formación y desarrollo 2016

Para lo cual es necesario tener en cuenta:

La acuciosidad con que se realice esta recolección de antecedentes contribuirá a establecer programas de formación que trasciendan el horizonte del año presupuestario y, por lo mismo, permitirá ir monitoreando el cierre de las brechas a lo largo del tiempo, en una perspectiva estratégica.

El principio implícito es que la capacitación es más valiosa en la medida que se inserta en procesos de mediano plazo que, si bien tienen un referente anual, se pueden entender y explicar en una mirada de mayor tiempo y de mayor integralidad.

Lo anterior, no inhibe la necesidad de realizar anualmente los procesos de detección de necesidades sino que, de alguna forma redefine su finalidad, en términos de que deja de ser una pesquisa aislada, propia de un determinado momento y se transforma en un seguimiento periódico (una vez al año) del nivel en que se van cerrando las brechas de competencias detectadas, generando a la vez una instancia de detección de nuevas brechas y de readecuación de prioridades, conforme al dinamismo propio de las organizaciones.

Si bien, para aplicar el proceso siguiente se debe contar con perfiles de competencias, o al menos descripciones de cargos, actualizadas y completas, que estén informadas a los respectivos ocupantes de cada cargo, es razonable esperar que en muchas instituciones esta realidad no sea tal. En esos casos, se deberá trabajar a partir del conocimiento concreto que se alcanza como resultado de la experiencia en el cargo así como de la observación de los resultados que se logran con diversos niveles de conocimientos y/o habilidades. Este tipo de opiniones se suele denominar “juicio experto” y, si bien, puede provocar errores, permite al menos lograr algún tipo de aproximación respecto al capital humano que se posee y lo que falta, para desempeñar de manera integral y eficiente una determinada función laboral.

La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

1. Detección Individual de Requerimientos de Capacitación. Implica distribuir el formulario del mismo nombre a todos los funcionarios en el menor plazo, evitando así factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

En el formulario respectivo se orienta de manera que el llenado se refiere a un número menor del total de las funciones que desempeña cada persona, así como también a un número acotado de debilidades que pueden resolverse mediante capacitación. Lo anterior, con la finalidad que, desde el inicio de este proceso, exista una preocupación consciente por priorizar y distinguir lo realmente importante de lo accesorio o complementario.

Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, en el formulario de más abajo se debe aplicar la siguiente escala:

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

El instrumento propuesto es muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo, implique un adecuado análisis de cada consulta sobre la que se deba pronunciar el funcionario.

2. “Caracterización de Necesidades de Capacitación del Área”. En este instrumento, se espera que la jefatura directa de cada unidad de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Esta Encuesta debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral. Por la misma razón, se incluye una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente bajo los nuevos paradigmas de competitividad y productividad.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la jefatura, en su rol de integrante de la organización debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

3. Ambas encuestas deben ser procesadas por el área de capacitación, considerando además la trayectoria educacional de cada funcionario. El resultado de lo anterior, se debe registrar en el tercer documento cuyo formato también se adjunta, bajo el nombre de “Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área”.

Cuando la unidad de Capacitación concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a las respectivas jefaturas para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar es la siguiente:

Importancia de la necesidad	
Prioridad Alta	3 puntos

Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

4. Con estos antecedentes, el área de Capacitación estará en condiciones de elaborar y presentar al Comité Bipartito de Capacitación un “Consolidado de Necesidades de Capacitación del Servicio”, que corresponde a la última fase del proceso.

En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas. Para esto se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$(\Sigma(a \times b)) \times c$$

Dónde:

a = Funcionario con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.

b = Importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)

c = Número de áreas en que se detectó una misma brecha, en un mismo nivel de profundidad.

En términos más detallados, la determinación del resultado implica seguir el siguiente proceso:

Se multiplica cada caso individual por el correspondiente puntaje de importancia asignada a dicha necesidad por parte de la jefatura correspondiente.

Se suma el resultado de cada una de las multiplicaciones del paso anterior. Se debe entender como una necesidad diferente a una competencia “n” clasificada en su nivel avanzado, respecto de la misma competencia “n”, en su nivel medio o básico.

Ese resultado se multiplica por el número de áreas en que se detectó determinada brecha (en el mismo nivel de profundidad). Este factor permite fortalecer el impacto de una acción de



capacitación en un contexto organizacional que trasciende las fronteras de un área específica de trabajo, con lo cual el impacto logrado podría tener una incidencia mayor.

Dependiendo de la dinámica o acuerdos previos con el CBC, la presentación a dicho Comité se puede realizar en dos modalidades diferentes:

a. Presentar la síntesis de brechas detectadas para que en el CBC se determinen las que deberán ser atendidas mediante capacitación durante el respectivo período anual y, a partir de esa decisión, estructurar cursos específicos que configuren el Plan Anual a licitar.

b. Elaborar directamente una propuesta de Plan Anual, con la consecuente articulación de las brechas en actividades de capacitación, de modo que el listado de brechas sea un insumo anexo que avala el Plan construido. En este escenario, el CBC se debe pronunciar directamente respecto del Plan Anual que se someta a su consideración. Implica, por lo tanto, que ya se cuenta con información preliminar acerca de los costos involucrados.

En ambos escenarios, es importante tener claridad respecto de que la aplicación de la metodología anterior no garantiza por sí misma la adecuada focalización de la capacitación y, por lo mismo, dicho trabajo no inhibe o limita el trabajo analítico o decisional que debe efectuar el Comité Bipartito. Pese a lo anterior, dado que se trata de una metodología que apunta a otorgar una mayor objetividad a las decisiones que se adopten, es importante que las diferencias queden adecuadamente fundadas.

5. El paso siguiente es iniciar la ejecución del Plan, cuidando de cumplir las diversas exigencias comprendidas en el PMG y en el capítulo referido a la Capacitación, de las Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos.

Este proceso se debe repetir anualmente, con la observación que, en tales períodos sucesivos, se deben tener a la vista los resultados del levantamiento del año anterior, de manera de detectar y analizar las diferencias entre las brechas especificadas en una y otra ocasión. Este antecedente es relevante para apreciar o detectar tendencias laborales que permitan, gradualmente, anticiparse a la ocurrencia de brechas. (Reyes, 2005)

### **5.3.3.2 Metodología para identificación de necesidades de formación laboral a partir de evaluaciones de desempeño**

#### **Antecedentes de la evaluación de desempeño**

Recurriendo a las fuentes primarias (colaboradores) del Banco Mundo Mujer para plantear una contextualización de la Gestión del Desempeño por competencias, se logra establecer un punto de partida para el desarrollo de este proyecto, que nos indica los antecedentes de la gestión en la organización en el área de interés.

En el cumplimiento del primero de los cuatro objetivos de este proyecto en el cual se busca diagnosticar la Gestión del Desempeño por Competencias desarrollada en la institución hasta el

momento, se utiliza la metodología 5 W's como herramienta de análisis, que apoya la identificación de los factores tenidos en cuenta y las condiciones en las que se ha desarrollado en la organización, a través de las preguntas claves: Quien, Que, Cuando, Donde y Cómo.

Teniendo en cuenta que no todo el personal activo del Banco Mundo Mujer ha participado en el anterior modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias aplicado en la institución, debido al crecimiento de la planta de personal, se recurre a la información que entregan una muestra de colaboradores a través de entrevistas, en las cuales se aplicó el método 5 W's, obteniendo los resultados que se describen a continuación.

La organización ha venido desarrollando la Evaluación del Desempeño por competencias de 90°, en la cual se tiene en cuenta la autoevaluación del colaborador y la calificación desarrollada por el superior o jefe del área, asignando dos formatos diferentes de evaluación que consta de 25 preguntas para cada uno de los evaluadores, los cuales se desarrollan conjuntamente entre el evaluado y el evaluador a través de la entrevista, para posteriormente ingresarlo en el aplicativo designado.

En los dos formatos de evaluación utilizados se distinguen cuatro tipos de competencias: Competencias funcionales, organizacionales, genéricas y operacionales, para las cuales se presentan diversos grupos de preguntas de acuerdo al formato a aplicar como se muestra en la siguiente tabla.

FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE BANCO MUNDO MUJER		
FAMILIA DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	Número de preguntas
COMPETENCIAS FUNCIONALES	Dominio del Proceso	1-3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Orientación al cliente	4-5
	Trabajo en equipo	6-8
	Manejo de conflicto y crecimiento propio	9-11
	Organización y planeamiento del trabajo	12-13
	Orientación a resultados	14-15
	Satisfacción laboral	16-18
COMPETENCIAS GENÉRICAS	Puntualidad y valores	19-20
	Metodológicas	21-23

COMPETENCIA OPERATIVA	Logro de resultados	24-25
-----------------------	---------------------	-------

Tabla 3. Grupo de competencias utilizadas en la Evaluación del Desempeño en Banco Mundo Mujer.

¿Quien participa en la evaluación?

En la autoevaluación de desempeño por competencias del “Colaborador sin Personal a Cargo” (formato 1), participan el colaborador y el jefe de área (hoy gerente), el cual es el encargado de ingresar la calificación entregada por el evaluado a la plataforma utilizada para el proceso y relacionar las preguntas del formato a las condiciones del desarrollo del cargo.

La evaluación de desempeño de los colaboradores con “Personal a Cargo” (formato 2), es realizado por el jefe del área, en el cual califica individualmente el desempeño del grupo de personal el cual se encuentra a su cargo.

¿Qué se hace en la evaluación?

En la entrevista de evaluación de los colaboradores “Sin Personal a Cargo”, el jefe de área encuesta al evaluado, solicitando su autocalificación sobre su desempeño en el cargo, la cual se encuentra en el rango de 1 a 5, tratando de identificar las causas de una calificación menor a la deseada por la organizada (calificación 5), y las medidas necesarias para mejorar el proceso faltante.

Así mismo en la Evaluación de los colaboradores “Con Personal a Cargo”, el jefe de área realiza la calificación del personal a su cargo de acuerdo al desempeño observado.

¿Cuándo se realiza la evaluación?

Aunque la evaluación se ha desarrollado anualmente, se ha encontrado que no hay una continuidad en el proceso, debido a los cambios en el sistema utilizado y al alto crecimiento de la planta de personal presentado en la organización durante los últimos años, los cuales requirieron cambios en la estructura organizacional, en los cargos y de los colaboradores.

¿Dónde se desarrolla la evaluación?

En cada una de las áreas administrativas de la organización se desarrolla el proceso de Evaluación del Desempeño, la cual se encuentra a cargo del Jefe de área.

¿Cómo se realiza?

Para la evaluación del desempeño se distinguen dos formatos: uno para colaboradores “sin personal a cargo” y el segundo formato, para colaboradores con personal a cargo, donde se presentan 25 preguntas, como se muestra en la tabla anterior.

La Evaluación del Desempeño de los colaboradores “Sin Personal a Cargo” se realiza a través de la modalidad entrevista, en la cual el gerente de cada área, convoca los colaboradores de manera individual, para desarrollar la evaluación, durante la cual cada empleado se autocalifica en base a la escala de evaluación que se presenta de 1 a 5, donde la máxima calificación es el 5 y la mínima es la 1.

En el desarrollo de la entrevista, se aplica un cuestionario, el cual se personaliza de acuerdo a las labores del cargo, identificando cuales han sido las falencias y cuáles serían las medidas a tomar para mejorar el desempeño.

¿A qué cargos se le realiza la evaluación?

Debido a que en las diversas agencias que conforman la organización se desarrolla la labor comercial, la cual cuenta ya con la metodología de evaluación del desempeño por objetivos definida y aplicada, la evaluación del desempeño por competencias se ha venido desarrollando en la casa matriz del Banco Mundo Mujer que se encuentra a cargo de la función administrativa.

Avance:

Como avance en el proceso de implementación de la Evaluación del Desempeño por Competencias en la institución, se cuenta con un informe de competencias requeridas por los cargos entregadas por la consultora Human Capital, el cual consta de 24 competencias agrupadas en tres categorías: Competencias Organizacionales, Competencias de Liderazgo y Competencias Funcionales, además de los comportamientos observables esperados en el desempeño de los cargos.

Para efectos de la aplicación y desarrollo de la Evaluación del Desempeño por competencias de acuerdo al direccionamiento estratégico de la institución, se procedió a la revisión del contenido estratégico de los cargos que componen la estructura del Banco Mundo Mujer logrando agrupar los 119 cargos en la Pirámide Estratégica de cargos, compuesta por seis niveles la cual se muestra en la siguiente tabla.

NIVEL	CONECTIVIDAD ESTRATEGICA
I	Ejecución Operativa
II	Ejecución Táctica
III	Implementación Táctica
IV	Implementación Estratégica
V	Alineación Estratégica
VI	Formulación Estratégica

Tabla 5. Matriz de conectividad estratégica del BMM

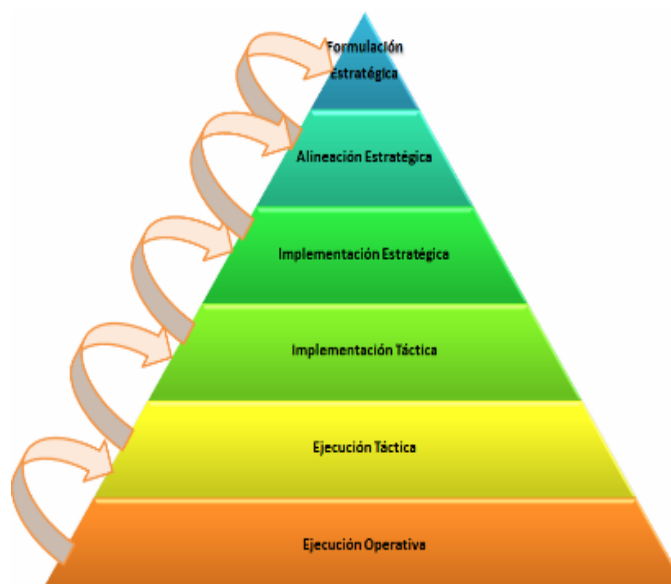


FIGURA 2. PIRÁMIDE DE CONECTIVIDAD ESTRATÉGICA

El Banco Mundo Mujer cuenta con 119 cargos, distribuidos en 18 áreas, los cuales como ya se dijo, se han organizado en VI niveles dependiendo de la conectividad estratégica definida por la organización. Las áreas del Banco Mundo Mujer se describen a continuación:

1. Presidencia
2. Jurídica
3. Cumplimiento
4. Auditoría interna
5. Gerencia del Talento Humano
6. Gerencia Comercial
7. Gerencia de Captaciones
8. Gerencia Financiera
9. Gerencia de Tecnología de la Información
10. Gerencia de Mercadeo
11. Gerencia de Canales
12. Gerencia de Operaciones
13. Gerencia de Proyectos
14. Gerencia Administrativa
15. Gerencia de Riesgo de crédito
16. Gerencia de Riesgo Operativo
17. Gerencia de Riesgo, Liquidez y Mercadeo
18. Vicepresidencia Ejecutiva

Para todas las áreas de la estructura del Banco Mundo Mujer descritas anteriormente, se identifican tres grupos de competencias requeridas para los cargos entre los cuales se tiene las Competencias Organizacionales, Competencias de Liderazgo y Competencias Funcionales, las cuales se detallan en el siguiente cuadro (Matriz de Competencias de BMM).

	DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sensibilidad frente al otro.</li> <li>* Comunicación Efectiva.</li> <li>* Enfoque en el Servicio.</li> <li>* Visión de Negocio.</li> </ul>	Presenta cuatro tipos de competencias las cuales son transversales a toda la organización y se presenta en los VI niveles de la organización.
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sinergia de equipos.</li> <li>* Empoderamos e Inspiramos al Talento.</li> <li>* Tomamos Decisiones.</li> </ul>	Se presenta en el nivel IV, V, VI y el nivel II y III cuando se encuentran a cargo de auditorías, coordinación y direcciones en función de la implementación estratégica e implementación y ejecución de las tácticas de la organización.

<p>COMPETENCIAS FUNCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Unir las áreas (gerencias) correspondientes.</li> <li>* Somos Analíticos.</li> <li>* Tenemos un enfoque Sistémico.</li> <li>* Nos Orientamos al detalle.</li> <li>* Somos Proactivos.</li> <li>* Gestionamos el Talento Humano.</li> <li>* Gestionamos el Conocimiento.</li> <li>* Gestionamos Relaciones Duraderas.</li> <li>* Nos Orientamos a la Gestión de Resultados.</li> <li>* Gestionamos Recursos Efectivamente.</li> <li>* Gestionamos la Mejora Continua.</li> <li>* Tenemos Visión Comercial.</li> <li>* Influidos e impactamos en otros.</li> <li>* Somos Innovadores.</li> <li>* Planeamos, Organizamos y Controlamos.</li> <li>* Auto gestionamos.</li> <li>* Gestionamos el Riesgo.</li> </ul>	<p>Se encuentran establecidas para todos los niveles de la organización, de acuerdo a las funciones del cargo.</p>
---------------------------------	---	--

TABLA 6. MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL BMM

Al combinar la matriz de competencias descrita con la pirámide de conectividad de cargos del Banco Mundo Mujer, se evidencia la necesidad de definir nuevos parámetros de evaluación entre ellos el Grado de Desarrollo requerido para el desempeño del cargo de forma individual los cuales se describen en el siguiente capítulo, donde se define el Módulo de Gestión del Desempeño por Competencias, además de las opciones de medición de las competencias las cuales deben ir acordes al formato de Evaluación a aplicar y la forma de medir los resultados.

#### 4.5. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL BANCO MUNDO MUJER

En esta fase del proceso de construcción de la Evaluación del Desempeño, esencialmente se definió la población a evaluar (a quien medir), el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), estableciendo los siguientes resultados:

- ✓ Población a medir. Como se ha venido desarrollando hasta el momento se decide involucrar todos los cargos administrativos de la institución, correspondientes a los 119 cargos, los cuales se agruparon en seis niveles de acuerdo a su nivel estratégico, para la aplicación de las competencias.
- ✓ Qué medir. Como se describe en el marco teórico, entre las opciones de evaluación de desempeño posibles se encuentran principalmente la evaluación por resultados y la evaluación por competencias, optando por el modelo competencias como el método más apropiado para la institución.
- ✓ Como medir. Entre las diversas formas de evaluación y de acuerdo a la estructura y condiciones de institución, la organización decide desarrollar la evaluación con los siguientes tres evaluadores: autoevaluación, evaluación de jefe o superior y evaluación de subordinado según el caso.
- ✓ Diseño del sistema de evaluación. Una vez planificado los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, se debe especificar el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación, teniendo en cuenta aspectos como cultura organizacional, el perfil de los cargos a evaluar y sus planes de trabajo, además del soporte tecnológico, para lograr que el sistema sea coherente con la realidad de la organización, estableciendo como medio de desarrollo el aplicativo BUXIS.
- ✓ Grados de desarrollo. Los grados de desarrollo se refieren en específico a los cargos de la organización, debido a que cada uno de los cargos requiere un nivel de presencia mínimo de la competencia, de acuerdo a las responsabilidades y nivel estratégico que contenga.

Grado de Desarrollo	Descripción
BÁSICO	Presenta en mínimo nivel de la competencia. Competencia en desarrollo.
MEDIO	El cargo solicita un nivel medio de la competencia. Se refiere a un nivel estándar.
ALTO	Se requiere un nivel alto de la competencia para el desempeño del cargo.
SUPERIOR	Es imprescindible para el desempeño del cargo la competencia en cuestión.

TABLA 5. GRADOS DE DESARROLLO

- ✓ Valoración. De acuerdo al formato de evaluación y a las funciones que soporta el aplicativo Buxis, se establecen como valoraciones al cuestionario de la Evaluación de Desempeño por Competencias las opciones: Nunca, En ocasiones, Generalmente y Siempre.
- ✓ Resultados. Debido a que el factor tiempo de experiencia es un elemento que impacta sobre la evaluación, al considerar los posibles resultados se establece la condición del tiempo el cual el



evaluado lleva en el cargo, definiendo cuatro niveles de rendimiento esperados que se describen en la siguiente tabla.

NIVEL	TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO
EXPERTO	Dos años o más
ALTO	De uno a dos años
MEDIO	Entre seis meses y un año
EN INDUCCIÓN	De cero a seis meses

TABLA 6.2. CLASIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EL CARGO DEL EVALUADO

Por medio de entrevistas y cuestionarios autoaplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo. También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la unidad. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter: - General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal. - Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto. - Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución. - Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución. (Banco Mundo Mujer, 2016)

### **5.3.3.3 Metodología para identificación de necesidades de formación laboral a partir de Encuestas con personal (Con verificación de Gerente encargado)**

La encuesta puede ser suministrada de forma habitual (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o por medio de internet (en línea vía web o correo electrónico) aunque esta segunda forma generalmente puede ocasionar menos costos y ser más conveniente, según algunos investigadores puede generar respuestas más negativas.

Independientemente de la forma en que se aplique se debe garantizar la confidencialidad de la encuesta, ya que si no se le garantiza al colaborador que sus respuestas serán totalmente privadas y que estas no serán relacionadas con su identidad, ósea que los evaluadores no conocerán sus respuestas específicas sino los resultados, no expresaran su verdadera opinión, por miedo a consecuencias negativas, y es adecuado contar con las respuestas de todos los invitados a participar y generalmente aun cuando se ha expresando la gran importancia del proceso de estudio para la empresa y los posibles objetivos que se esperan alcanzar la mayoría de los

colaboradores no tendrán la disposición para colaborar como es común en este tipo de estudios, por lo cual se aconseja brindar algún incentivo que motive a participar.

Todo estudio que mida el grado de conocimientos habilidades y destrezas de personal debe consultar a todos los miembros de la organización, o al menos la mayoría de cada área de la organización

Objetivos: ¿conocen y entienden los empleados los objetivos del estudio que se está realizando? Poseen estas las capacidades y conocimientos adecuados y requeridos para el cargo que desempeñan

Comunicación: ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus jefes y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

Grupo de trabajo: ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?

Condiciones de trabajo:¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?

Oportunidades de carrera: ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.

Competencia supervisaría: ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

Compensación y reconocimiento: ¿qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

La encuesta debe tener por lo menos tres secciones:

Introducción e instrucciones: se debe indicar el por qué del estudio, y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.

Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir si los colaboradores poseen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el cargo que están desempeñando.

Las preguntas casi siempre son cerradas, para facilitar su diligenciamiento y agilizar la tabulación de los resultados. es adecuado utilizar la selección simple, con diferentes niveles de respuesta

Es importante destacar que aunque las preguntas descritas son las más comunes, no son las únicas que se utilizan para realizar encuestas, es factible también aunque más engorroso realizar preguntas abiertas para precisar mejor los resultados. (deGerencia.com.Redacción, 2006)

## 6 Recomendaciones y Sugerencias

- Reconociendo que el Banco Mundo Mujer no cuenta con un Plan Nacional de Capacitación que integre los programas de formación y desarrollo para todos sus colaboradores, es adecuado establecer este Plan para ejecutarse en el año 2016 que integre la programación con un cronograma de actividades por área de la organización el presupuesto y sus responsables.
- Por otro lado se detecta una importante falencia al no existir un método establecido y avalado para la detección de necesidades de formación laboral utilizando indicadores reales, se propone el método de identificación de brecha PIC vs Hoja de Vida con la metodología anteriormente explicada donde se establecerán las necesidades precisas que cada colaborador necesita para el excelente desempeño en su puesto de trabajo.
- También es importante realizar un seguimiento completo a los programas de formación laboral por medio de indicadores de cumplimiento efectividad e impacto para verificar su cumplimiento y la respuesta a lo esperado, y de esta manera obtener simultáneamente los soportes de participación, ejecución y resultados.
- Es fundamental la adopción de procesos de formación de personal enfocados específica y estructuradamente ara cada puesto de trabajo en la empresa para realizar una distribución adecuada del presupuesto garantizando la ejecución de todos los programas de formación planteados en cada área de la entidad.
- Finalmente, es necesario establecer políticas y normas de cumplimiento de los programas de formación laboral logrando su ejecución y participación total, brindando asesorías en el manejo de la tecnología y herramientas disponibles a todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer para la posterior realización de visitas de verificación que auditan el cumplimiento de todos los procesos.

## 7 Conclusiones

- Con base a la información presentada anteriormente, se concluye que el área de capacitación del Banco Mundo Mujer, no cuenta con los soportes suficientes del seguimiento al Plan Nacional de Capacitación del año 2015, ya que este informe fue emitido el 20 de noviembre de ese año, estableciendo las actividades programadas para ser realizadas a lo largo de todo el año , pero solo registra las actividades de capacitación ejecutadas hasta el 31 de julio, porque desde el primero de agosto hasta el 31 de diciembre de 2015, no se realizaron ajustes a este seguimiento, debido a que la mayoría de actividades pendientes hasta este momento no se ejecutaron, principalmente por que los proveedores encargados de brindar los procesos de capacitación requerían que los colaboradores participantes se desplazaran a ciudades diferentes a las que laboraban y residían, los horarios de las actividades de formación laboral no se ajustaban al tiempo disponible de los colaboradores, y los costos se incrementaban significativamente, por lo cual se detectan fallas en la organización de las actividades de capacitación por la ausencia de condiciones favorables para llevar a cabo el desarrollo completo y satisfactorio del proceso de formación registrados en el Plan Nacional de Capacitación, el seguimiento tampoco contiene algunos datos de las actividades realizadas (actas de asistencia), lo cual impide ajustar el porcentaje de participación de estas, y hacer un correcto análisis de los resultados obtenidos.
- Se logró identificar también que hasta el momento el área de capacitación del Banco Mundo Mujer ha seleccionado las actividades de formación laboral para cada área de la organización, basándose en la identificación de necesidades realizadas directamente con cada uno de los gerentes de área, sin la utilización de herramientas de detección de requerimientos de formación y educación laboral, arriesgándose muchas veces a aprobar actividades innecesarias que no responden a las necesidades de formación y desarrollo adecuadas, tanto para el óptimo desempeño en el puesto de trabajo como para el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores del Banco, agregando también un gasto innecesario de presupuesto y tiempo valiosos para la organización, y por consiguiente dejando de realizar procesos de formación que al ser detectados con herramientas efectivas lograrían responder a las necesidades de formación laboral y personal para todos los colaboradores del Banco Mundo Mujer.
- Por otra parte, es importante resaltar que el presupuesto destinado por el Banco Mundo Mujer para la ejecución de las actividades que integran el Plan Nacional de Capacitación 2015, fue distribuido por áreas y se detectó que de 132 actividades programadas solo se ejecutaron 52 aproximadamente en todo el año 2015, quedando pendientes por realizar 80, de las cuales a lo sumo se realizaron 10 entre inducciones de nuevos colaboradores, cursos para gerentes regionales, analistas captadores, analistas de crédito, entre otros, por lo cual, se determina que no se logró cumplir con todos los procesos de capacitación programados para el año 2015, como se había nombrado anteriormente, ya que se

observa que en la mayoría de áreas no se ejecutaron hasta 31 de julio de 2015 la totalidad de actividades de educación planeadas para los colaboradores, excepto en las áreas de operaciones y jurídica donde se realizaron todas las actividades de formación laboral previstas y en otras áreas como es el caso del área administrativa y canales en las cuales se programaron 5 y 3 actividades respectivamente no se ejecutó ninguna, dejando un faltante de formación laboral importante para los colaboradores del Banco Mundo Mujer y una parte del presupuesto sin utilizar para los procesos para los cuales estaba destinada.

- Finalmente se detectó, que en el Banco Mundo Mujer no existen establecidos parámetros efectivos, ni indicadores reales, para evaluar la efectividad o deficiencia de los procesos de formación ejecutados en cada área, ni el impacto que ocasiona en la organización, lo cual probablemente genera actividades de capacitación insuficientes tanto para la generación de conocimiento y habilidades de los colaboradores en sus respectivos cargos y en la parte personal y profesional, como para su correspondiente evaluación y seguimiento

## 8 Bibliografía

- Banco Mundo Mujer . (s.f.). *Objetivos estrategicos* . Popayan, Cauca, Colombia.
- Banco Mundo Mujer. (2015). *BMM*. Obtenido de <https://www.bmm.com.co/nuestraentidad.html>
- Banco Mundo Mujer. (2016). *Gestión por Competencias en El Banco Mundo Mujer*. Popayán.
- Banco Mundo Mujer. (2015). *Organigrama*. Popayán, Cauca, Colombia.
- Banco Mundo Mujer. (2016). *Presentacion Actividades de Formacion y Desarrollo y presupuesto 2016*. Popayán.
- Banco Mundo Mujer. (2015). *Seguimiento a Plan Nacional de Capacitación 2015*. Popayán: Informe area de Capacitación Banco Mundo Mujer.
- Chiavenato. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Ciudad de México: Elsevier Editorial Ltda.
- deGerencia.com.Redacción*. (19 de 01 de 2006). Recuperado el 10 de 11 de 2016, de *deGerencia.com.Redacción*:  
[http://www.degerencia.com/articulo/midiendo\\_el\\_clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional)
- Fundacion Mundo Mujer . (2015). *FMM*. Obtenido de <https://www.fmm.org.co/index.php/nuestro-trabajo?start=1>
- Garrido Rios , D. A., & Ramirez Martinez, J. C. (2010). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Repositorio Institucional UMNG:  
[http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2\\_3.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2_3.pdf)
- M., T. y. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. Ciudad de México: Limusa S.A.
- Reyes, H. V. (s.f.).
- Reyes, H. V. (11 de Enero de 2005). Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de [https://www.google.com.co/search?q=Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+Detecci%C3%B3n+de+Necesidades+de+Capacitaci%C3%B3n+\(DNC\)&oq=Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+Detecci%C3%B3n+de+Necesidades+de+Capacitaci%C3%B3n+\(DNC\)&aqs=chrome..69i57.654j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF](https://www.google.com.co/search?q=Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+Detecci%C3%B3n+de+Necesidades+de+Capacitaci%C3%B3n+(DNC)&oq=Gu%C3%ADa+Metodol%C3%B3gica+Detecci%C3%B3n+de+Necesidades+de+Capacitaci%C3%B3n+(DNC)&aqs=chrome..69i57.654j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF)

## ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA COMERCIAL	Curso de formación para Gerentes Regionales	Directores de Agencia	\$ 15.950.000,00
AREA COMERCIAL	Curso de formación para Directores de Agencia	Coordinadores Comerciales	\$ 59.080.000,00
AREA COMERCIAL	Curso de Formación para Coordinadores Comerciales	Analistas de Crédito	\$ 59.080.000,00
AREA COMERCIAL	Refuerzo de conocimientos en el producto PYME	Analistas PYME	\$ 40.540.000,00
AREA COMERCIAL	Curso de Formación para Analistas Comerciales-BACKUP	Analistas de Crédito	\$ 49.800.000,00
AREA COMERCIAL	Curso de formación para Coordinadores Metodológicos	Analistas de Crédito	\$ 27.645.000,00
AREA COMERCIAL	Capacitación en conceptos agropecuarios- En Campo	Analistas Agropecuarios	\$ 235.520.400,00
		Gerentes Regionales	
		Directores	
		Coordinadores Comerciales	
AREA COMERCIAL	Curso de fortalecimiento en Habilidades comerciales-Captaciones	Asesores de Servicio	\$ 83.900.000,00
AREA COMERCIAL	Capacitación Gerente Comercial Nacional, Gerente Crédito y Cartera, y Gerente de Captaciones en Microfinanzas o temas afines	Gerente Comercial Nacional y Gerente Crédito y Cartera	\$ 69.440.000,00
AREA COMERCIAL	Capacitación de Gerente Regional Nacional en Microfinanzas o temas afines	Gerente Comercial Nacional y Gerente Crédito y Cartera	\$ 34.720.000,00
AREA COMERCIAL	Participación de Jefes de Producto en Congreso de Microfinanzas	Jefes de Producto	\$ 6.300.000,00
AREA COMERCIAL	Congreso agropecuario	Analistas de crédito agropecuario y CM	\$ 56.950.000,00



AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
		agropecuario	
AREA COMERCIAL	Capacitación de Jefes de Producto en Microfinanzas o temas afines	Jefes de Producto	\$ 40.080.000,00
AREA COMERCIAL	Metodología de crédito en oficinas	Analistas de crédito	\$ 220.500.000,00
AREA FINANCIERA	Elaboración y análisis de Modelos Financieros	Jefe de Planeación- Coordinador de Planeación	\$ 3.710.000,00
AREA FINANCIERA	Matemáticas Financieras	Analista Planeación - Analista Financiero	\$ 40.000,00
AREA FINANCIERA	Elaboración y análisis de Presupuesto	Analista Financiero - Coordinador de Planeación	\$ 3.000.000,00
AREA FINANCIERA	Congreso tributario de la Asobancaria	Especialista – Analista	\$ 6.660.000,00
AREA FINANCIERA	Capacitación exógena área de impuestos	Especialista – Analista	\$ 19.120.000,00
AREA FINANCIERA	Cursos – Seminarios Actualización Tributaria	Contador / Especialista / Analistas	\$ 5.200.000,00
AREA FINANCIERA	Compensación Tarjeta Debito / Crédito	Analista Contable- Coordinador Control y Cuadre, Coordinador Financiero y Contable y Auxiliares	\$ 1.600.000,00
AREA FINANCIERA	Compensación de cheques	Analista Contable- Coordinador Control y Cuadre	\$ 560.000,00
AREA FINANCIERA	Valoración Carteras Colectivas	Analista Contable- Coordinador Control y Cuadre	\$ 29.900.000,00
AREA FINANCIERA	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Contabilidad	\$ 4.500.000,00
AREA FINANCIERA	Capacitación XBRL	Analistas Regulatorios/ Analistas de Calidad de la información	\$ 11.280.000,00
AREA	Capacitación SQL	Analistas Regulatorios/	\$

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
FINANCIERA		Analistas de Calidad de la información	8.550.000,00
AREA FINANCIERA	Reuniones Asobancaria	Contador / Jefes	\$ 23.880.000,00
AREA FINANCIERA	Cursos, Seminarios, Talleres Normatividad vigente	Contador / Jefes	\$ 7.140.000,00
AREA FINANCIERA	Socialización productos pasivos y activos	Analistas contables, Auxiliares de causación	\$ 1.600.000,00
AREA FINANCIERA	Actualización proceso manejo de impuestos	Analistas contables, Auxiliares de causación	\$ 1.600.000,00
AREA FINANCIERA	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Analistas contables, Auxiliares de causación	\$ 1.600.000,00
AREA FINANCIERA	Valoración de Inversiones e Instrumentos Financieros	Contador y Jefes	\$ 23.480.000,00
AREA FINANCIERA	Negociación renta fija	Contador y Jefes	\$ 17.990.000,00
AREA FINANCIERA	Régimen de Cambios e inversiones internacionales	Contador y Jefes	\$ 4.020.000,00
AREA FINANCIERA	Normatividad tributaria	Auxiliares Logísticos/Analista Inventarios/Analista Contratos/Coord. Compras/Jefe Admón..	\$ 1.200.000,00
AREA FINANCIERA	Tendencias de Consumo institucional	Jefe Administrativo/Coordinador de Compras y Suministros	\$ 7.832.000,00
AREA FINANCIERA	Gestiones Administrativas	Cargos con gestión administrativa – operativa	\$ 1.760.000,00
AREA FINANCIERA	Modeller Básico	Personal con manejo de la herramienta	\$ -
AREA FINANCIERA	Modeller Avanzado	Personal con manejo de la herramienta	\$ 5.203.300,00
AREA TALENTO HUMANO DE	Seminario de Actualización - Planeación de la nomina 2016	Analistas de Nomina	\$ 1.205.200,00

AREA		CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA TALENTO HUMANO	DE	Actualización Tributaria procesos de nomina	Coordinador de Nomina, Analistas	\$ 2.370.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Aspectos Básicos de la contratación	Analista – Auxiliares de Contratación	\$ 2.480.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Seminario Taller UGPP	Coordinador de Nomina	\$ 1.090.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Seminario – taller manejo de indicadores de gestión	Coordinadora Nacional de Capacitación - Coordinador de Bienestar - Jefe de Selección	\$ 4.470.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Taller selección por competencias	Jefe de selección – Profesionales de selección	\$ 3.000.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Aspectos básicos ley 1010	2 miembros Comité de Convivencia	\$ 1.480.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Diplomado en seguridad y salud en el trabajo	Coordinadora de Bienestar y SST – Analista de Bienestar	\$ -
AREA TALENTO HUMANO	DE	Inducción Corporativa	100% personal nuevo	\$ 19.209.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Curso SST	Coordinador de Bienestar y SSTA, Auxiliares de SSTA	\$ -
AREA TALENTO HUMANO	DE	Seminario Taller - Ultima normatividad en Seguridad Social	Analista de Seguridad Social . Analista de Nomina	\$ 2.430.000,00
AREA TALENTO HUMANO	DE	Curso en Gestión Documental	Auxiliar de Archivo	\$ 500.000,00
AREA TALENTO	DE	Curso Manejo de Office	Auxiliares de Talento Humano- Formación y	\$ 1.200.000,00

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
HUMANO		Desarrollo	
AREA DE TALENTO HUMANO	Capacitación teórico practica de Control de incendios y primeros auxilios para la Brigada de Emergencia del Banco	100% del personal	\$ 127.824.000,00
AREA DE RIESGOS	Posición propia en dólares	*Vicepresidencia de riesgos *Especialista de riesgo de mercado * Analista de riesgo de mercado y liquidez. Gerente riesgos financieros	\$ 7.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Certified in Risk and Information Systems Control. Certificación en riesgo y sistemas de control de información.	Gerente Riesgos NF(1) Vicepresidencia de riesgos (1)	\$ 6.480.000,00
AREA DE RIESGOS	Gestión de ciberseguridad ISO 27032	Gerente Riesgos NF(1)	\$ 3.500.000,00
AREA DE RIESGOS	Computer Hacking Forensic Investigador (CHFI). Técnicas y herramientas de recuperación de información del Banco ante riesgos	Aux. de Seguridad (2) Analistas Seguridad (2), Especialista Seguridad (1)	\$ 8.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Desarrollo e Implementación de Metodología del Apetito de Riesgo Operacional	Jefe de Riesgo Operativo (01) Analistas de Riesgo Operativo (02)	\$ 3.900.000,00
AREA DE RIESGOS	Gestión de Gobierno Riesgo y Cumplimiento (GRC).	*Vicepresidencia de riesgos *Jefe de Riesgo Operativo	\$ 10.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Exámen certificación AMV - Virtual - Operador Básico	*Vicepresidencia de riesgos /1) Analista de riesgo de mercado y liquidez (2)	\$ 3.110.000,00

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA DE RIESGOS	Metodologías de segmentación de cartera	*Vicepresidencia de riesgos *Gerente riesgos financieros, *analista de riesgo de crédito *Analista de seguimiento *Especialista estadística	\$ 11.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Construcción de modelos, de seguimiento, recuperación, detección de moras tempranas.	*Vicepresidencia de riesgos *Gerente riesgos financieros, *analista de riesgo de crédito *Analista de seguimiento *Especialista estadística	\$ 15.055.000,00
AREA DE RIESGOS	- Metodologías para determinar el apetito al riesgos y pérdida tolerada. Todos los riesgos.		
AREA DE RIESGOS	Modeller avanzado	*Vicepresidencia de riesgos *Gerente riesgos financieros, *analista de riesgo de crédito *Analista de seguimiento *Especialista estadística	\$ 15.609.900,00
AREA DE RIESGOS	Diseño e interpretación de alertas tempranas en crédito.	*Vicepresidencia de riesgos *Gerente riesgos financieros, *analista de riesgo de crédito *Analista de seguimiento *Especialista estadística	\$ 8.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Capacitación en consultas SQL, esto por el análisis de información que realizamos sobre las bases de datos.	*Analista de riesgo de crédito *Analista de seguimiento	\$ 8.000.000,00
AREA DE RIESGOS	Examen certificación AMV - Virtual - Operador Renta fija	*Vicepresidencia de riesgos * Analista de riesgo de mercado y liquidez. Gerente riesgos financieros	\$ 3.500.000,00

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA DE RIESGOS	Examen certificación AMV - Virtual - Middle Office	*Vicepresidencia de riesgos *Especialista de riesgo de mercado * Analista de riesgo de mercado y liquidez. Gerente riesgos financieros	\$ 3.110.000,00
AREA DE MERCADEO	Manejo de aplicativos actuales (Bantotal, pqr, cis) y nuevos, productos o servicios nuevos, refuerzos en productos y servicios actuales del Banco	Agentes Call Center	\$ 1.680.000,00
AREA DE MERCADEO	Marca, marketing digital, marketing social, marketing sector microcrédito, medios..	Coordinador de publicidad y estrategia digital, Gerente de Mercadeo	\$ 3.000.000,00
AREA DE MERCADEO	Actualización y profundización de conocimientos en manejo de información, bases de datos, minería de datos, inteligencia de negocios.	Analista de Base de Datos	\$ 3.210.000,00
AREA DE MERCADEO	Investigación de Mercados cualitativa y cuantitativa	Jefe de Investigación y Desarrollo, Analista de Investigación y desarrollo y Analista de Base de Datos y Segmentación.	\$ 8.280.000,00
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	Capacitación Técnica en MIDAS	Coordinador de Aplicaciones Ingeniero de tesorería y contabilidad	\$ 8.640.000,00
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	Capacitación en XBRL, Web Service, informes a la Súper	Ingeniero de Gestión de aplicaciones	\$ 18.640.000,00
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	Capacitación Técnica en INFOR	Coordinador e Ingeniero de ERP y No CORE	\$ 30.000.000,00

AREA		CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Capacitación Técnica en estructura de la Cadena de Cierre	Ingenieros de Gestión de aplicaciones	\$ 50.000.000,00
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Capacitación en O3 y Balance score card	Ingenieros de Gestión de aplicaciones	\$ 28.150.000,00
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Capacitación Windows server 2012 r2 (20410, 20411, 20412)	Ingenieros Soporte TI	\$ 27.600.000,00
			Analistas de soporte TI	
			Auxiliar soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Microsoft Lync Server 2013 (20336 - 20337)	Analistas de soporte Ti	\$ 25.000.000,00
			Auxiliares de soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Administración y Configuración ambientes i series	Ingeniero soporte TI	\$ 2.325.000,00
			Analista de soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Administración y configuración IIS, JBOSS Y APACHE TOMCAT	Ingeniero soporte TI	\$ 2.325.000,00
			Analista de soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	SharePoint server 2013	Ingenieros Soporte TI	\$ 18.640.000,00
			Analistas de soporte TI	
			Auxiliar soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Exchange server 2013	Ingenieros Soporte TI	\$ 13.640.000,00
			Analistas de soporte TI	
			Auxiliar soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Lync server 2013	Ingenieros Soporte TI	\$ 13.640.000,00
			Analistas de soporte TI	
			Auxiliar soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Fortinet	Ingenieros Soporte TI	\$ 2.600.000,00
			Analistas de soporte TI	
			Auxiliar soporte TI	
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	System i Structure, Tailoring, and Basic Tuning	Especialistas y Administradores Base de Datos	\$ 14.095.000,00
AREA TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Performance Analysis and Capacity Planning for IBM	Especialistas y Administradores Base de Datos	\$ 14.095.000,00
AREA	DE	IBM i DB2 and SQL School	Especialistas y	\$

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
TECNOLOGIA E INFORMATICA		Administradores Base de Datos	14.095.000,00
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	CCNA EXPLORATION	Analistas comunicaciones TI	\$ 15.460.000,00
		Auxiliares comunicaciones TI	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	NSE 1 - NSE 2	Analistas TI	\$ 15.460.000,00
		Auxiliares	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	NSE 5 - NSE6	Ingenieros Comunicaciones	\$ 14.095.000,00
		Coordinador Comunicaciones	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	JNCIS	Ingenieros Comunicaciones	\$ 14.095.000,00
		Coordinador Comunicaciones	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	AS400 Basico / Intermedio / Avanzado	Auxiliar de Servicios T.I (1)	\$ 13.700.000,00
		Analista de Servicios T.I (2)	
		Operadores ( 4)	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	BRMS	Coordinador de Servicios	\$ 18.715.000,00
		Operadores (4)	
		Analista de Servicios T.I (2)	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	Flash Copy Backup	Coordinador de Servicios	\$ 18.715.000,00
		Operadores ( 4)	
		Analista de T.I ( 2 )	
AREA DE TECNOLOGIA E INFORMATICA	SCOM	Coordinador de Servicios	\$ 15.460.000,00
		Analista de Servicios T.I (2)	
		Auxiliar de Servicios T.I (1)	



AREA		CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Servicios Web	Coordinador de Servicios	\$ 14.095.000,00
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	( IIS - Apache/Tomcat- Jboss )	Analista de T.I ( 2 )	
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Cadena de Cierre	Coordinador de Servicios	\$ 10.000.000,00
			Operadores ( 4 )	
			Analista de Servicios T.I ( 2 )	
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	PMI	Gerente, Jefes y Coordinadores	\$ 19.500.000,00
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	Administración de personal	Gerente, Jefes y Coordinadores	\$ 2.325.000,00
AREA DE TECNOLOGIA INFORMATICA	DE E	CEH. Bogotá - Colombia	Ingeniero Seguridad - especialista Seguridad Informática	\$ 29.260.000,00
AREA DE PROYECTOS	DE	Capacitación Project - Básico a medio	Gerente de proyectos, Jefe de proyectos, Jefe de Procesos, Analistas de Proyectos y de Procesos	\$ 22.500.000,00
AREA DE PROYECTOS	DE	Certificación PMP	Gerente de proyectos, Jefe de proyectos, Jefe de Procesos	\$ 9.448.000,00
AREA DE PROYECTOS	DE	Certificación PMI	Analista de Procesos y Proyectos	\$ 10.500.000,00
AREA DE PROYECTOS	DE	Actualización en Gestion de Procesos, Métodos y Tiempos	Jefe de Procesos	\$ 30.170.000,00
			Analista de Procesos y de proyectos	
AREA DE PROYECTOS	DE	Actualización en Gestion de mejora continua de procesos.	Jefe de Procesos	\$ 19.250.000,00
			Analista de Procesos y de proyectos	

AREA		CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA PROYECTOS	DE	Diplomado en metodología Lean Six Sigma Black Belt	Gerente de proyectos, Jefe de proyectos, Jefe de Procesos, Analistas de Proyectos y de Procesos	\$ 163.580.000,00
AREA PROYECTOS	DE	ACTUALIZACION EN PENBOOK V.5.0	Jefe de proyectos, Jefe de Procesos	
AREA PROYECTOS	DE	CURSO PMI PROCESOS – PROYECTOS	Jefe de proyectos, Jefe de Procesos	
AREA SARLAFT	DE	Diplomado Administración del riesgo y el control y prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo	Analistas de Cumplimiento - SARLAFT	\$ 7.760.000,00
AREA SARLAFT	DE	Participación del Oficial de Cumplimiento en el Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - Cartagena de Indias	Oficial de Cumplimiento Principal	\$ 4.640.000,00
AREA SARLAFT	DE	Gestión del Riesgo LA/FT para funcionarios del sector financiero	Analistas de Cumplimiento - SARLAFT	\$ 6.720.000,00
AREA SARLAFT	DE	Certificación en AML de FIBA	Oficial de Cumplimiento Suplente	\$ 4.100.000,00
AREA SARLAFT	DE	Congreso de Satisfacción del consumidor financiero y educación financiera / Seminario Gestión de Riesgo LAFT	Analista de protección al consumidor financiero y datos Personales	\$ 4.004.000,00
AREA SARLAFT	DE	Actualización de la capacitación E-learning,	Todos los funcionarios vigentes	\$ 40.000.000,00
AREA SARLAFT	DE	Capacitación a las oficinas de acuerdo al programa de visitas a desarrollar en el año 2016.	Todos los funcionarios vigentes	\$ 24.810.000,00
AREA SARLAFT	DE	Modeller avanzado	Analista de Cumplimiento	\$ 2.601.650,00
AREA	DE	Seminario Taller reforma	Por definir	\$

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AUDITORIA	tributaria		1.980.000,00
AREA DE AUDITORIA	Actualización normatividad legal y seguridad social	Por definir	\$ 3.180.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario Taller en NIIF	Claudia - Reinaldo	\$ 3.240.000,00
AREA DE AUDITORIA	Preparación y certificación COBIT	Oscar Alvarado	\$ 6.430.000,00
AREA DE AUDITORIA	Preparación y Certificación Auditoría de Sistemas de información (CISA) en Bogotá	Alexander Muñoz	\$ 4.070.000,00
AREA DE AUDITORIA	Certificación ISO 27001:2013 (Auditor)	Alexander Muñoz	\$ 4.031.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario prevención del fraude operativo	Monica Rengifo- Arley Fernando- Mario Perea	\$ 5.340.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario taller en SARLAFT, SARO, SARC, SARM.	Jorge Paz-Fernando Melenge- Oscar Mauricio	\$ 4.890.000,00
AREA DE AUDITORIA	Asistencia al congreso Nacional de Auditores Internos	Mario Ivan - Fernando Melenge - Jorge Paz	\$ 7.890.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario taller prevención del fraude Financiero	Mari Perea- Jorge Paz- Jhon Burbano	\$ 6.540.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario taller prevención del fraude Informático	aAlexander Muñoz - Oscar Alvarado- Ricardo Crdenas	\$ 7.640.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario Información exógena	Claudia Fernandez - Reinaldo	\$ 3.360.000,00
AREA DE AUDITORIA	Diplomado en Tesorería	Reinaldo - John Burbano	\$ 4.760.000,00
AREA DE AUDITORIA	Seminario en Modelos estadísticos	Jorge Paz- Reinaldo	\$ 3.960.000,00
AREA DE AUDITORIA	Modeller avanzado	4 Personas	\$ 10.406.600,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Técnicas de elaboración de contratos	Todos los colaboradores del área jurídica	\$ 16.000.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Curso de redacción y ortografía especializado y enfocado al área	Todos los colaboradores del área	\$ 7.500.000,00

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
	jurídica.	jurídica	
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación en analisis financiero	Todos los colaboradores del área jurídica	\$ 13.500.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Diplomado en Derecho Procesal	Abogados (6)	
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Diplomado en Régimen Cambiario	Por definir	
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Diplomados	Por definir	\$ 7.500.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Seminarios y Congresos	Por definir	\$ 4.500.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Consultoria Matriz normativa ambiental	Por definir	\$ 6.000.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Consultoría Actualización Matriz normativa general	Por definir	\$ 12.000.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Consultoría Matriz normativa Salud Ocupacional y personal en situación de discapacidad		\$ 6.000.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Video de cultura de cumplimiento		\$ 12.000.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia de operaciones		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia de Proyectos		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia de Tecnología		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia Comercial y Mercadeo		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia de Talento Humano		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia Administrativa		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia Auditoria		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia Sarlaft		\$

AREA	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
CUMPLIMIENTO			200.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Capacitación Gerencia Financiera		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Capacitación Contabilidad		\$ 200.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Adquisicion de Software		\$ 2.000.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Capacitación y soporte software		\$ 3.000.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Elaboracion de Cartillas	3000 unidades	\$ 2.001.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Elaboracion Carteleras Internas	160 unidades	\$ 480.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Elaboracion Afiches	160 unidades	\$ 320.000,00
AREA JURIDICA - CUMPLIMIENTO	Cursos Virtuales		\$ 14.000.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	Operaciones de seguridad en caja y procedimientos establecidos en el manual de seguridad	Cajeros	\$ 3.000.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	Características de Seguridad papel moneda	Cajeros	\$ 3.000.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	Procedimientos de seguridad en el otorgamiento del crédito	Área Comercial	\$ 3.000.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	Campaña de funciones de la gerencia de seguridad bancaria	Todo el personal	\$ 1.000.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA Y FINANCIERA	Seguridad en procedimientos operativos (dactiloscopia, grafología, documentos de identidad)	Coordinadores Operativos	\$ 22.580.000,00

AREA		CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL PRESUPUESTO
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA FINANCIERA	DE Y	Congreso Asobancaria	Gerente de Seguridad Bancaria	\$ 2.263.600,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA FINANCIERA	DE Y	Congreso FELABANuridad	Gerente de Seguridad Bancaria	\$ 7.195.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA FINANCIERA	DE Y	Seminario Seguridad Medios de Pago	Gerente de Seguridad Bancaria	\$ 2.500.000,00
AREA DE SEGURIDAD BANCARIA FINANCIERA	DE Y	Cursos ASOBANCARIA Suplantación de Personas	Analista de Seguridad - Otros	\$ 5.461.400,00