PN-ABR-508

PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Proyecto No. 522-0325.3
Orden de Entrega No. 14
Contrato No. PCE-0001-I-00-2051-00
Contrato por Cantidad Indefinida
para la Empresa Privada

Presentado a:
U.S. AGENCY FOR
INTERNATIONAL DEVELOPMENT
Tegucigalpa, Honduras

Preparado por:
CHEMONICS INTERNATIONAL
Washington, D.C.

Autor:
Alba Maritza Ochoa Rosas

5 de Mayo de 1994

INDICE:

INTRODUCCION iii

I. DIAGNOSTICO 1
- Antecedentes 1
- Fuentes del Diagnóstico 1
  - Documentos 1
  - Entrevistas 1
  - Observaciones 2
- Situación actual 2
  - Hallazgos en fuentes documentales 2
  - Hallazgos en entrevistas 5
  - Hallazgos en observaciones 7

II. PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO 9
- Definición de la Filosofía y Objetivos Generales del Programa 9
- Areas a Cubrirse en el Programa 9
- Area administrativa 9
  - Area técnica 10
  - Area social y humana 10
- Características del Programa 10
  - Participativo 10
  - Diferenciado 10
  - Coordinado 11
  - Realista 11
  - Proactivo 11
  - Integral 11
- Módulos del Programa 11
  - Inducción al nuevo empleado 12
  - Formación básica y actualización 13
  - Desarrollo gerencial 14
  - Desarrollo secretarial 16
  - Desarrollo técnico 17
  - Desarrollo actitudinal 22
  - Preparación para el retiro 24
  - Formación y mantenimiento de instructores 25
  - Capacitación a distancia 26
  - Idiomas 27
  - Propedeúticos 28

III. ESTRATEGIAS DE APOYO 29
- Comité de Capacitación 29
Objetivo 29
Funciones 30
Integrantes 30
Funciones y responsabilidades 30
Resoluciones 31
- Comité de Agentes de Capacitación 31
Objetivo 31
Funciones y responsabilidades 31
Integrantes 32
Perfil recomendado 32
Formación de agentes 32
- Grupos de Acción 33
Objetivo 33
Funciones y responsabilidades 33
Integrantes 33
Mecanismo y funcionamiento 33
- Programa de Mentoría y Tutelaje 34
Objetivo 34
Funciones 34
Integrantes 34
Mecanismo 34
- Sistema de Evaluación Presupuestaria 35
Objetivo 35
Mecanismo 35
- Estructura Organizacional 37
Recursos materiales y financieros 37
Recursos humanos 37

IV. SISTEMA DE EVALUACION Y RETROALIMENTACION
- Evaluación al Momento de Iniciar y Finalizar la Actividad 38
- Evaluación en el Puesto de Trabajo 38
- Informe final 39

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 40

VI. ANEXOS

INTRODUCCION

La capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de una organización es sin lugar a duda factor determinante en el logro de los objetivos organizacionales. Un personal capacitado responderá en mejor forma a los requerimientos y estándares de su organización y a la vez satisfacerá sus necesidades personales.

El Banco Central de Honduras conocedor de su responsabilidad en la definción de la política monetaria, cambiaria y crediticia y de su impacto en el desarrollo ordenado de la economía del país, y de que el alcance de estos objetivos organizacionales depende de la calidad profesional y moral de sus empleados y funcionarios ha encontrado en la capacitación, una alternativa en la búsqueda de la excelencia. Es notorio como el BCH ha invertido en la profesionalización y preparación de su personal; sin embargo hasta el momento no ha contado con un plan estratégico de capacitación, que satisfaga en forma integral todas sus necesidades y las de las personas que en él laboran.

Tomando como punto de partida los esfuerzos realizados a la fecha en materia de capacitación y contanto con el decidido apoyo y colaboración del personal de Departamento de Recursos Humanos, específicamente de la Sección de Capacitación, se diseñó el presente Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.

Este Programa de Capacitación introduce un estructura formal a los esfuerzos que se han venido realizando y orienta las futuras actividades en la materia. Su carácter integral y diferenciado tiende a satisfacer las necesidades reportadas por la administración y por el personal de las diferentes áreas, pero a la vez diferencia las necesidades de los puestos de trabajo. Por otra parte, se introducen mecanismos y estrategias de apoyo al programa, que tienen el potencial de convertir al BCH en una institución escuela, orientada al aprendizaje y al mejoramiento continuo.

Es necesario advertir, que como todo proyecto su valor no está en el diseño, sino en la capacidad de ser llevado a la práctica. Por lo que, de antemano se reconoce el esfuerzo y disposición de las personas que se harán responsables de su implementación, desarrollo y perfeccionamiento.

I. DIAGNOSTICO

Antecedentes:

El Banco Central de Honduras -BCH- a partir de 1993 ha estado inmerso en un proceso de modernización, que se hace evidente en los esfuerzos de diagnóstico organizacional de mayo de 1993; en el proceso de detección de necesidades de capacitación de julio de 1993; en el plan de capacitación para el año 1994, presentado en diciembre de 1993; y en los planes estratégicos para el período 1993-1998.

Dentro de este enfoque de modernización, la capacitación es concebida como una estrategia vital del proceso, aunque en algunas ocasiones ésta solo aparece implícita en los planteamientos de los diferentes programas y no se define con claridad y exactitud.

1. Fuentes del Diagróstico Consultadas

A manera de contar con una percepción amplia y objetiva sobre la situación actual de la organización en relación a la capacitación y los sistemas que pudieran estar relacionados con ella, se revisaron las siguientes fuentes:

a) Documentos:

En esta área se revisaron las políticas vigentes de administración y desarrollo de recursos humanos y de capacitación; los diagnósticos organizacionales; el plan estratégico organizacional y los departamentales; el informe de detección de necesidades de capacitación; el plan de capacitación para 1994 –aunque éste no ha sido implementado-; y los organigramas y descripciones de puestos de algunas áreas.

b) Entrevistas:

El proceso de entrevistas incluyó inicialmente al personal técnico que ha estado involucrado con los sistemas de capacitación, los funcionarios de las áreas de recursos humanos y capacitación. Dada la importancia del enfoque gerencial en el proceso de capacitación, se entrevistó a los ejecutivos de Gerencia. Así también, se tomaron en cuenta opiniones de empleados y funcionarios de áreas conexas con recursos humanos.

c) **Observaciones:**

Se realizaron observaciones de las áreas físicas asignadas al Departamento de Recursos Humanos; así como, de aquellas que han sido destinadas exclusivamente a las actividades de capacitación, como lo es el Centro de Capacitación.

2. **Situación Actual**

a) **Hallazgos en fuentes documentales:**

El diagnóstico organizacional, el plan estratégico y otros documentos consultados ponen al desnudo necesidades que han sido latentes desde hace muchos años, pero que dado el nuevo rol del Banco Central en el desarrollo del país en este momento, éstas cobran vital importancia. Estas necesidades y problemas se resumen a continuación:

- **Necesidad de divulgación de la misión institucional, de los objetivos organizacionales y departamentales:**

Aunque pareciera extraño una gran cantidad de la población del banco incluyendo a los jefes desconocen la razón de ser del banco y de sus diferentes departamentos. Esto debilita el respeto y consideración que las áreas se tienen unas a otras y que no se perciba la importancia y trascendencia de las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.

- **Necesidad de establecer y desarrollar un compromiso con la organización:**

Se admite abiertamente el débil compromiso de los empleados hacia el banco, lo que se hace más crítico en mando medios y que sin lugar a duda, repercute en la calidad de trabajo de las diferentes áreas.

- **Necesidad de mejorar la comunicación organizacional:**

Se define como un problema serio que la comunicación en el banco no es abierta ni clara. Aunque no se han evaluado las causas de esta patología organizacional, se acepta que existe urgente necesidad de mejorar en este aspecto, y que ello mejoraría la eficiencia del banco.

- **Necesidad de mejorar los niveles de participación y la motivacion:**

Es evidente en el diagnóstico organizacional que los niveles de participación de los empleados y mandos medios son bajos, ya sea por estilos de liderazgo que no permiten y apoyan la participación o por temor en la toma de decisiones. Este fenómeno hace que las decisiones se

5

trasladen a instancias superiores o se pospongan, lo que ha provocado en la burocratización de la organización.

- **Necesidad de mejorar la calidad de la gestión administrativa e introducción de un estilo gerencial participativo:**

  Un aspecto que aparece constantemente como limitante del banco, para responder a las demandas de su entorno lo constituye la debilidad de las jefaturas en cuanto a su preparación técnica, operativa, financiera; pero por sobre todo administrativa. No se ha contado con programas de formación y de actualización que permitan tener cuadros de reemplazo, especialmente a nivel ejecutivo y que permitan la introducción de un estilo gerencial participativo, de delegación, confianza y responsabilidad. Así también, que se reoriente la gestión administrativa a la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación.

- **Necesidad de desarrollo y fortalecimiento de actitudes positivas, profesionales y éticas en los empleados y funcionarios:**

  En los últimos años se ha observado un deterioro progresivo en las actitudes y valores profesionales y éticos que garantizan la calidad del empleado y funcionario de banco. Dada la importancia del banco y de su actividad en el desarrollo del país, se reconoce como urgente el fortalecimiento de esta área.

- **Necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre grupos:**

  En el BCH se presenta una situación típica de bancos centrales. Se identifican diferentes grupos, que se perciben a sí mismos como más importantes menospreciando la actividad desarrollada por los otros. Esta situación a limitado la cooperación entre grupos y que éstos consideren que tienen una meta común en la que todos deben participar. En una organización cuya mayor riqueza es contar con grupos multi-disciplinarios, como en este banco, se hace evidente la necesidad de contar con mecanismos que permitan la introducción y fortalecimiento del espíritu grupal.

- **Necesidad de mejorar los niveles de motivación:**
  Mejorar los niveles de motivación en los empleados y funcionarios del BCH se ha convertido en un reto generalizado para los administradores. Lo importante en el proceso de motivación es la búsqueda de situaciones que sean beneficiosas para los empleados, pero que a la vez, sean de beneficio para la organización.

6

- **Necesidad de mejorar la percepción y el conocimiento del entorno del BCH:**

  Se considera como prioritario en este momento, que los empleados y funcionarios del BCH se percaten sobre los cambios acelerados y bruscos que el entorno de la organización esta teniendo (integración de Centro América, presiones sociales, disminución de la ayuda internacional, privatización, agenda ecológica, cambios demográficos, corrupción, bloques comerciales, aumento de la competencia en el sistema financiero, mercado de capitales, influencia de organismos internacionales, democratización, otras). Un personal mejor informado estará en mejor capacidad para proponer y participar en acciones que permitan responder a las nuevas demandas y retos a que el banco esta expuesto.

- **Necesidad de crear mecanismos de inducción del personal a su puesto:** Al igual que se necesita de la inducción del personal de reciente ingreso al BCH, se hace marcadamente necesaria la reorientación de las personas al momento de ser promovidas o reubicadas en un puesto, lo que les permita un mejor desempeño de sus funciones.

- **Nuevo Perfil del empleado y funcionario del BCH:**

  Por otra parte el diagnóstico organizacional y el plan estratégico definen un nuevo perfil para el empleado y funcionario del BCH. Este nuevo perfil esta orientado a que la persona posea la siguientes características:

a) Autonomía y responsabilidad con su rol.
b) Capacidad técnica acorde al puesto.
c) Liderazgo.
d) Claridad de objetivos.
e) Etica, solvencia moral y honestidad.
f) Participación y compromiso con el BCH.
g) Capacidad y disposición para adaptarse al cambio.
h) Eficiente y eficaz.
i) Espíritu de trabajo en equipo.
j) Orientación a la enseñanza-aprendizaje.
g) Capacidad gerencial

Al mismo tiempo que se define este perfil, se admite que el empleado actual del BCH carece de muchas de estas características deseadas, por lo que se considera un aspecto muy importante dentro del plan estratégico el introducir y desarrollar estas cualidades y valores en el personal.

b) Hallazgos en Entrevistas:

Las entrevistas con diferentes sectores de la institución reflejan también la necesidad de introducir cambios y que la capacitación se reoriente. Los principales comentarios de estas entrevistas se resumen a continuación:

- Aceptar que la capacitación debe ser una estrategia gerencial y que el área de recursos humanos debe ser de apoyo a la gerencia y a las otras dependencias. Involucrar a los jefes de área y especialmente a las subgerencias en el programa de capacitación. La administración de recursos humanos debe ser una actividad descentralizada; pero para ésto se necesita de jefes bien formados. Aunque la capacitación debe estar coordinada por el área de capacitación, son los jefes los que más saben de sus necesidades y si éstas han sido superadas.

- Orientar la capacitación en función del interés institucional, en función del área y del puesto. La capacitación debe estar orientada al puesto de trabajo y a los objetivos organizacionales, sin crear falsas expectativas en los empleados. Lo que fomente la creación de cuadros de especialistas, pero que se aproveche la inversión. Definir prioridades en los planes de capacitación y ajustarse a posibilidades reales presupuestarias.

- Preparar a las personas para trabajar en grupos multidisciplinarios que permitan la concepción de un problema bajo diferentes perspectivas. La capacitación tambien debe orientarse a la creación de cartas de reemplazo o programa de relevos. Especialmente a niveles ejecutivos, donde se reconoce que en ocasiones los mandos medios se han vuelto obsoletos y se convierten en cuellos de botella para las nuevas generaciones. Se sugiere el desarrollo de planes de carrera y una capacitación constante.

- En estos momentos en que la tendencia de la Banca Central es a reducirse de tamaño y a dedicarse a sus actividades substantivas, es importante utilizar la capacitación como un mecanismo de reciclaje del personal de algunas áreas que por la naturaleza de su función podrían reducirse o incluso desaparecer.

- Definir la actividad de capacitación como mecanismo de actualización gerencial y técnica. En otras palabras, una estrategia de formación de jefes, quienes además de ser técnicos son administradores de personas. Se admite que en el BCH existen buenos profesionales pero malos jefes y que es evidente que se necesita de formación gerencial. Se cree que solo los administradores van a administrar, pero en la práctica todo profesional puede llegar a ser jefe y necesita de formación en administración. La capacitación debe empezar por los jefes.

8

- Creer que la capacitación es un esfuerzo permanente y no esporádico ni eventual y que debe estar orientado a la solución de problemas reales y a la preparación de los empleados para el futuro. La detección de necesidades de capacitación -DNC- debe estar orientada por el interés institucional.

- Redefinir y clarificar de los objetivos de los departamentos y entender el concepto de substantivo.

- Incluir un proceso de cambio en las actitudes negativas de las personas, que limitan que el banco responda a las demandas de su entorno. Para lograr implementar el plan estratégico es importante fomentar actitudes positivas y el compromiso con el BCH de hacer las cosas bien.

- Crear mecanismos que permitan la consistencia en los esfuerzos de capacitación e inversión en los empleados y el aprovechamiento de esta inversión ubicando a las personas según su capacidad y formación.

- Modificar las estructuras organizacionales que muchas veces obstaculizan el aprendizaje y desarrollo de las personas. Crear mecanismos que permitan la transferencia de conocimientos, por ejemplo promover la rotación de puestos dentro de las áreas.

- Considerar como áreas de prioridad en la capacitación:
  Economía Monetaria
  Política Monetaria, Crediticia y Fiscal
  Finanzas
  Comercio Internacional
  Negociación Internacional
  Administración.
  Calidad Total
  Formación Gerencial.
  Administración de Recursos Humanos.
  Trabajo en equipo.
  Capacitación en relación del puesto de trabajo.

- Aprovechar a las personas que han estudiado en el extranjero o que dan clases en las universidades para el desarrollo de programas de capacitación del BCH. Apoyar para que los profesionales sigan dando clases en las universidades.

- Evaluar la conveniencia de que el área de Recursos Humanos dependa de la Subgerencia Administrativa. En la actualidad RH y con ella Capacitación están fuera de contexto, ya que ambas se encuentran en la Subgerencia de Operaciones.

9

- Admitir que en algunas áreas la capacitación debe ser operacional — adiestramiento. Mientras que en otras áreas debe de ser multidisciplinaria, como sucede con los jefes de agencias.

- Cambiar procedimientos que se vienen utilizando hace 10 años sin modificaciones y son obsoletos.

- Dar oportunidad a la gente joven y que viene con ánimo de hacer las cosas bien.

- Introducir un programa de calidad o de mejoramiento del banco.

- Clarificar las expectativas en relación a la capacitación, especialmente en este momento de modernización del banco, en el que se esta redefiniendo la misión y objetivos de la institución, se esta introduciendo tecnología en varias áreas y el entorno exige respuestas más rápidas, acertadas y creativas. Además, existe una fuerte y marcada tendencia a creer que la capacitación solo debe ser en el exterior del país. Se confunde el viajar con el capacitarse, y los viajes son un tipo premio.

- Admitir que la capacitación no debe ser únicamente proporcionar conocimientos, sino un mecanismo de crear o fortalecer una cultura. Por ejemplo, no basta con dar un curso de computación, se debe crear una cultura orientada al mejor uso de la información.

b) Hallazgos en Observaciones:

La observación como una técnica natural de investigación de campo, permitió recabar alguna información. Esta información vino a completar la ya existente obtenida de los documentos y las entrevistas. Los principales hallazgos fueron:

- Existe una gran disposición del personal del área de recursos humanos, específicamente del personal de capacitación de introducir cambios en el programa y en los mecanismos de apoyo.

- El personal asignado a tiempo completo y bajo una estructura formal en el área de capacitación, no es suficiente y no es la estructura idónea, pero es un punto de partida.

- Existen altas expectativas en el personal y funcionarios del BCH de lo que será el nuevo programa de capacitación, definido en base a la DNC.

- Las áreas específicas dedicadas exclusivamente a la capacitación —Centro de Capacitación—, pueden ser utilizadas y mejoradas, para el desarrollo de un programa de capacitación mucho más ambicioso.

- Los cambios en los niveles más altos de la administración del BCH, han creado incertidumbre, pero se admite que pueden considerarse como una oportunidad para sacar adelante el proyecto de capacitación.

11

II. PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

En base a la información proporcionada por las fuentes ya descritas y complementada por los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación —DNC— se diseña la siguiente propuesta inicial del programa de capacitación para los empleados y funcionarios del BCH. Esta propuesta será discutida con funcionarios y empleados de Recursos Humanos y de Capacitación, lo que permitirá enriquecerla e implementarla en el corto plazo.

1. Definición de la Filosofía y Objetivos Generales del Programa:

Considerando el momento histórico que el Banco Central de Honduras está viviendo, la definición de su nuevo rol y la proyección para el futuro, se define un programa de capacitacion, adiestramiento y desarrollo orientado por la siguiente filosofía y objetivos:

- Apoyar el esfuerzo administrativo de modernización del BCH.
- Preparar el recurso humano para el nuevo rol del BCH.
- Contribuir a la definición y el fortalecimiento del nuevo perfil del recurso humano del BCH.
- Desarrollar integralmente el recurso humano del BCH.
- Garantizar la formación y desarrollo de cuadros de reemplazo de alto nivel técnico, administrativo y humano

2. Areas a cubrirse en el Programa de Capacitación:

Para atender a las necesidades reportadas por la organización, el programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo cubrirá tres áreas:

a) Area Administrativa:

En esta área se incluyen todas aquellas actividades de capacitación orientadas a:

- Transmitir la misión y objetivos del BCH.
- Clarificar las expectativas de la organización y de su personal respectivamente.
- Definir el marco de actuación y el rol de los grupos dentro del BCH.
- Fortalecer la identificación y el compromiso del empleado con el BCH.
- Definir y fomentar un estilo gerencial que apoye a la administración en el alcance de sus objetivos.
- Introducir el concepto de cultura de servicio y calidad en el proceso administrativo.

b) **Area Técnica:**

En el área técnica se engloban las actividades de capacitación que persiguen los siguientes objetivos:

- Proporcionar los conocimientos tecnológicos más modernos que permitan la realización de las funciones y tareas específicas de los puestos en forma eficiente y eficaz.
- Actualizar a los empleados y funcionarios de la organización acerca de los cambios y demandas del entorno que enfrenta el BCH.
- Introducir tecnología de punta en todos los sectores orientada a la solución de problemas reales tanto presentes como del futuro.

c) **Area Social-Humana:**

Para esta área se tienen contempladas actividades de capacitación orientadas a los objetivos siguientes:

- Divulgar las expectativas del BCH en relación al perfil del empleado deseado tanto en los aspectos administrativos y técnicos, pero más aún en su calidad humana.

- Introducir y fomentar actitudes y valores en el personal que apoyen los esfuerzos administrativos de modernización y cambio.

- Desarrollar al personal del BCH integralmente, a fin de contar no solo con mejores trabajadores, pero más aún con mejores personas.

3. **Características del Programa:**

El programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo del BCH, para alcanzar sus objetivos tendrá como características fundamentales las siguientes:

a) **Participativo:**

El programa involucrará a los empleados y jefaturas de las área como los responsables de la definición preliminar de las necesidades de capacitación, bajo la dirección de las subgerencias respectivas. Así también, serán responsables de la retroalimentación del mismo.

b) **Diferenciado:**

La capacitación estará determinada en función de las necesidades del puesto y de desarrollo, dentro de rutas previamente definidas.

c) **Coordinado:**

Todas las actividades de capacitación estarán coordinadas y apoyadas por el área de Capacitación, el Comité de Capacitación y la Gerencia de la institución.

d) **Realista:**

La programación tomará en consideración las oportunidades y limitaciones de recursos y presupuestarias, con especial énfasis en las prioridades definidas por la Gerencia y el Comité de Capacitación.

e) **Proactivo:**

El programa incluirá actividades orientadas a satisfacer necesidades presentes de la organización, sin olvidar anticiparse a necesidades futuras.

f) **Integral:**

El programa incluirá actividades orientadas específicamente, al adiestramiento, a la capacitación y al desarrollo del personal. Además, se abarcarán las tres áreas —administrativa, técnica y social-humana—.

4. **Módulos del Programa:**

A manera de satisfacer las diferentes necesidades de capacitación de los diferentes sectores de BCH, se estima conveniente subdividir el programa en módulos diferenciados. Cada módulo con objetivos y curriculum orientados a satisfacer necesidades específicas de un sector o área del banco. Estos son:

Inducción al nuevo empleado
Formación básica y actualización
Desarrollo gerencial
Desarrollo secretarial
Desarrollo técnico
Desarrollo integral
Preparación para el retiro
Formación y mantenimiento de instructores
Capacitación a distancia
Propedeúticos

a) Inducción al Nuevo Empleado

- **Objetivo General:**

Proporcionar al empleado de reciente ingreso, los conocimientos básicos indispensables que le permitan iniciar su carrera exitosamente y facilitar su adaptación e identificación con los objetivos y las funciones del BCH.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- El BCH, su origen, misión, funciones y rol en el ambiente moderno
- El BCH sus dependencias y principales funciones
- El BCH y su estructura organizacional
- El BCH y su marco legal
- Sistema de compensaciones y otros beneficios
- El empleado del BCH y su imagen personal
- El perfil del empleado del BCH. Actitudes y valores
- Indicadores económicos básicos
- Inducción al puesto de trabajo. La descripción del mi puesto
- Participación en asociaciones del personal en el BCH
- Plan de asistencia social
- Seguridad y salud en el BCH

- **Participantes:**

Todos los empleados de reciente ingreso al BCH, sin excepción.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

El área de Selección y contratación programará el ingresos de nuevo personal de tal forma que todo empleado participe en este programa y en lo posible que el personal ingrese en grupos. Ningún empleado se podrá presentar al puesto de trabajo sin haber participado en este programa. La participación será por carta de designación elaborada por el área de Capacitación (ver anexo).

b) Formación Básica y Actualización

- **Objetivo General:**

Proporcionar y actualizar a los participantes en conocimientos básicos relacionados con las áreas administrativa, técnica y social-humana que le permitan profundizar y clarificar situaciones relacionados con su institución y con su persona; y con ello mejorar desempeño y realización personal.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Actualización en el marco legal de BCH
- Cambios en la relación del BCH con su personal
- Desarrollo integral del empleado del BCH
- El BCH su nuevo rol y los cambios en su entorno
- EL BCH sus dependencias y nuevas funciones
- Indicadores económicos básicos
- Manejo de contingencias en el BCH
- Productividad y motivación
- Relaciones Humanas y comunicación
- Trabajo en equipo y desarrollo personal

- **Participantes:**

En este programa participarán todos los empleados de la institución con menos de 10 años en la institución, sin excepción. Los grupos estarán conformados por participantes de diferentes áreas y podrán ser de diferentes categorías. Se recomienda empezar por los más antiguos a los más nuevos.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

La participación en programa será por designación y con la autorización del jefe inmediato superior. Para el efecto, el área de capacitación se comunicará con cada jefe de área para presentar listados de candidatos y con su autorización procederá a elaborar las cartas de designación.

c) Desarrollo Gerencial

- **Objetivo General:**

Proporcionar a los participantes los conocimientos que les permitan formarse y perfeccionarse en la función administrativa, desarrollando sus habilidades y capacidades ejecutivas, lo que fomentará la formación cuadros de relevos a nivel gerencial en la institución.

- **Temática:**

Este módulo tiene como característica especial, que su temática puede desarrollarse en programas integrales que abarquen varios temas a la vez; por ejemplo un programa de inducción administrativa o un programa de desarrollo de habilidades gerenciales incluirá una temática multidisciplinaria. El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Actualización sobre el BCH y su nuevo rol
- Administración
- Administración del tiempo
- Administración de recursos humanos
- Calidad total
- Comunicación organizacional
- Desarrollo organizacional
- Desenvolvimiento en público
- El BCH y sus principales prácticas administrativas
- Etiqueta y protocolo
- Informática para ejecutivos
- Liderazgo
- Marco legal nacional y organizacional
- Planeación estratégica
- Presupuesto
- Relaciones laborales y negociación
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

- **Participantes:**

En este programa participarán los funcionarios de la institución que ocupan puestos ejecutivos y los posibles candidatos a ocuparlos.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

  La participación en este programa será por designación de Gerencia. El área de Capacitación propondrá a la Gerencia el perfil del participante de la actividad o candidatos según el caso, y en base a esta información se elaborarán los nombramientos.

d) Desarrollo Secretarial

- **Objetivo General**

Proporcionar a las participantes, los elementos y conocimientos que permitan su desarrollo integral, que les permitan mejorar su desempeño y que las conviertan en verdaderos asistentes administrativos.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Automatización de la oficina
- Desarrollo integral de la secretaria. (Valores, actitudes y motivaciones)
- Etiqueta y protocolo
- Informática para secretarias
- Introducción al proceso administrativo en el BCH
- La secretaria y su imagen personal
- La secretaria y sus roles. (mujer, madre, hija, trabajadora, esposa)
- Redacción, ortografía y gramática
- Relaciones interpersonales y atención al cliente
- Técnicas de correspondencia y archivo
- Toma de decisiones en puestos secretariales

- **Participantes:**

En este programa participará todo el grupo secretarial de la institución. La participación en los cursos y actividades estará determinada en función del puesto secretarial que ocupe la candidata a participar y se especificará en el momento en que se oferte el curso.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

En este programa los cursos podrán ser optativos con autorización del jefe inmediato y por designación. En el caso de cursos optativos, el área de Capacitación ofrecerá cursos y las interesadas podrán solicitar su participación utilizando la forma creada para el efecto y que deberá contar con la autorización del jefe inmediato. Para los cursos por designación, el área de Capacitación elaborará nombramientos, en los cuales los jefes inmediatos tendrán participación.

e) Desarrollo Técnico

- **Objetivo General:**

Responder a las necesidades de capacitación reportadas por las diferentes áreas de la institución y que fueron detectadas medio de la DNC en función del puesto de trabajo. Este módulo permitirá la actualización técnica de los participantes y con ello un mejor desempeño en las actividades y tareas a realizar.

- **Temática:**

Por su carácter multidisciplinario, este es el módulo más amplio y complejo y las actividades y cursos serán cambiantes, dependiendo de las necesidades reportadas por las jefaturas por medio de la DNC en cada período. La definición de los contenidos y la selección del docente o facilitador del curso requerirá de la participación de las áreas interesadas, para lo cual se utilizará la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).
El programa incluirá inicialmente actividades y cursos sobre los siguientes temas:

Administración:

Administración de la capacitación
Administración de servicios de bienestar
Calidad total
Desarrollo organizacional
Planeamiento estratégico

Comunicación:

Diseño y publicidad
Relaciones públicas y comunicación
Redacción de informes técnicos

Contabilidad y auditoría:

Actualización bancaria y de seguros
Actualización contable
Análisis y evaluación de activos
Auditoría intermedia y superior
Auditoría de sistemas
Auditoría general
Consolidación de estados financieros
Contabilidad bancaria

Contabilidad de costos bancarios
Contabilidad financiera
Normas y procedimientos de auditoría
Operaciones contables propias de banca central
Supervisión de asociaciones de ahorro y crédito
Supervisión de banca segundo piso
Supervisión de casas de cambio
Supervisión y control de almacenes

Derecho:

Derecho financiero
Intervención de instituciones financieras
Legislación administrativa
Legislación bancaria y financiera
Legislación de seguros
Legislación laboral
Legislación mercantil
Legislación tributaria
Títulos de crédito y obligaciones

Economía:

Agregados monetarios fiscales
Ajuste estructural de la economía
Balanza de pagos
Cuentas nacionales
Integración económica
Mercado de capitales
Moneda y banca
Política y programación financiera
Política monetaria, cambiaria y cambiaria

Finanzas:

Administración de valores en época de inflación
Administración de fondos y pensiones
Análisis e interpretación de estados financieros
Análisis financieros de seguridad social
Aspectos técnicos de seguros y reaseguros
Bolsa de valores
Cartas de credito
Comercio internacional
Deuda externa
Evaluación y control de proyectos de inversión
Financiamiento de banca de desarrollo
Finanzas públicas

Mercado de valores
Nuevos productos financieros
Presupuestos y control
Operaciones de mercado abierto
Simulación de tesorería
Sistema Reuters
Reestructuración financiera de bancos
Reexpresión y proyección de datos financieros

Informática:

Análisis estructurado de sistemas
AS-400
Coral Draw
Excel
Fox Pro
Generador de reportes
Harvard Graphics
Lenguaje C
Lotus 123
Macro Lotus
Microisis básico
Microisis II
Novell (redes)
OS-2
Page Maker
Paquetes econométricos
PC-Pack
Progress
Redes
S.P.S.S.
Sistema informático atención salud
Windows
Word Perfect, Word Processing
Unix

Ingeniería de procesos:

Análisis y evaluación de puestos
Diagramas de flujo
Formulación y evaluación de proyectos
Métodos y técnicas de investigación y análisis
Organización y métodos
Rediseño de normas, sistemas y procedimientos

Matemática y Estadística:

Análisis estadístico
Estadística básica
Matemática financiera
Muestreo estadístico
Técnicas actuariales en seguridad social

Servicios a áreas de apoyo:

Actualización en seguridad
Artes gráficas
Elementos básicos en detección de moneda falsa
Etiqueta y protocolo
Formación de cajeros
Indices y manejo de tesauros
Investigación bancaria
Mecánica automotriz
Medicina preventiva y epidemiología
Mensajería
Organización de almacenes y control de inventarios
Reglamento de tránsito
Seguridad social

- **Participantes:**

En este módulo participarán empleados y funcionarios de diferentes departamentos que por sus requerimientos de trabajo reportaron necesidades similares de capacitación en una materia en particular. El énfasis fundamental es atender a las necesidades de las áreas substantivas de la banca central.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

  Para participar en este programa los jefes de área propondrán candidatos utilizando la forma elaborada para el efecto (ver anexo). El área de capacitación tomará en cuenta esta solicitud y la atenderá en función de la disponibilidad de plazas.

- **Características especiales de este módulo:**

  Este módulo no sustituye la formación formal de centros educativos. Es un módulo orientado a la actualización y complementación en materias específicas.
  Los cursos se ofrecerán a solicitud de los usuarios y para que éstos se programen intra-banco deberá existir un mínimo de 10 candidatos a participar, de lo contrario, el área solicitante con el apoyo del área de capacitación recurrirán a capacitación externa.

f) Desarrollo Actitudinal:

Objetivo General:

Proporcionar a los participantes la oportunidad de desarrollarse integralmente, no sólo como mejores empleados del BCH, sino como mejores personas. Es orientación fundamental de este módulo el desarrollo y fortalecimiento de valores actitudes que favorezcan el alcance de objetivos personales y organizacionales.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Administración del tiempo
- Autoestima y el respeto.
- Integración familiar.
- Las actitudes, clave del éxito.
- Manejo de presupuesto.
- Motivación y la vida laboral.
- Prevención, no curación (SIDA, Alcoholismo, Tabaquismo, Manejo del Estres, etc.)
- Relaciones interpersonales.
- Resistencia al cambio y cómo vencerla.
- Trabajo en equipo.

- **Participantes:**

En este programa podrán participar empleados y funcionarios de todas las áreas y niveles jerárquicos de la institución.
En algunas actividades, podrán participar los cónyuges e hijos de los empleados y funcionarios.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

La participación en este módulo será optativa de preferencia. El área de capacitación ofrecerá la actividad y los interesados aplicarán utilizando la forma creada para el efecto, con la autorización de su jefe inmediato. En algunos casos, la participación será por designación del área de Capacitación.

Por las características y temática del este módulo podrá requerir la colaboración y apoyo de áreas que por su naturaleza estan orientadas al desarrollo integral del trabajador y su familia, pero que dentro de la

estructura organizacional del BCH no estan relacionadas directamente con el área de recursos humanos o capacitación

Aunque el presente trabajo no esta orientado a la evaluación de la estructura organizacional del BCH, se debe mencionar que la desintegración de áreas relacionadas con el desarrollo y bienestar humano puede tener serias repercusiones en la eficiencia y eficacia de algunos programas, como en este caso, a menos que se busquen mecanismos de integración de estas áreas o se modifique la estructura organizacional de la institución.

g) Preparación para el Retiro

- **Objetivo General:**

Proporcionar a los participantes los elementos y conocimientos que les permitan prepararse para el retiro del BCH y lograr un desarrollo integral satisfactorio en esta fase de la vida.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Autoestima. Responsabilidades hacia otros
- Cambios y cuidados a nivel biológico en el ser humano
- Cómo tener una vida útil a esta edad. Realización de proyectos
- Desarrollo y evaluación de proyectos. Inversiones
- La Tercera Edad. ¿Por qué se le teme?
- Las Asociaciones
- Los pasatiempos. Nuevos retos
- Presupuesto y Controles Financieros
- Responsabilidad hacia otros

- **Participantes:**

Son candidatos para participar en este programa todos los empleados y funcionarios de la institución que estén en capacidad de retirarse y hacer uso del fondo de pensionamiento.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

El área de Capacitación ofrecerá este programa por lo menos una vez al año y los interesados aplicarán con la forma diseñada para el efecto. La participación debe ser optativa para este módulo.

Este módulo al igual que el de desarrollo actitudinal, se presenta como una recomendación a ser evaluada por la organización.. Se entiende que la atención de este grupo poblacional –jubilados– es responsabilidad de un área ajena al Departamento de Recursos Humanos y a Capacitación.

h) Formación y Mantenimiento de Instructores

- **Objetivo General:**

Formar y mantener un grupo de facilitadores e instructores en todas las disciplinas, que hagan del BCH una institución escuela, aprovechando la formación y experiencia de profesionales internos.

- **Temática:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Aprendizaje de adultos —Androgogía—
- Diseño, implementación y desarrollo de programas
- Métodos y técnicas de capacitación
- Preparación de guías didácticas
- Técnicas de evaluación y retroalimentación
- Utilización de equipo audiovosual

- **Participantes:**

En este módulo participarán todos aquellos empleados y funcionarios que por su formación técnica y/o experiencia en cualquier disciplina de importancia para el banco; aunado a su potencialidad y perfil puedan constituirse en parte del grupo de instructores de la institución.

- **Mecanismo para participar en este módulo:**

El área de capacitación elaborará un inventario de los candidatos a participar en este módulo y Gerencia elaborará nombramientos que permitan su participación. Es importante, que el Reglamento de Capacitación enfatice la responsabilidad que tienen los becados por la institución de compartir sus conocimientos, especialmente los que han participado en programas en el extranjero.

i) Capacitación a Distancia

Objetivo General:

Proporcionar capacitación a empleados y funcionarios de áreas que por su localización geográfica, no pueden participar en programas regulares.

- **Cursos y Actividades:**

Las actividades y cursos de este módulo podrán ser las mismas de los otros módulos, aunque la metodología cambiará sustancialmente. Debe tomarse en cuenta que algunos temas no pueden diseñarse para programas a distancia, por lo que se requerirá de actividades de docencia directa.

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- **Participantes:**

Empleados y funcionarios de las sucursales de Choluteca, La Ceiba, San Pedro Sula y Santa Rosa de Copán.

- **Mecanismo de participación en este módulo:**

El área de capacitación ofrecerá los cursos, los interesados enviarán su solicitud con la autorización del jefe inmediato. El área de Capacitación enviará los materiales y guías de seguimiento del curso; así como las evaluaciones oportunamente. Los sistemas VHS serán de mucha utilidad en este módulo.

g) Idiomas

Objetivo General:

Proporcionar a los participantes la oportunidad de aprender idiomas extranjeros que les permitan desenvolverse en mejor forma en su puesto de trabajo y como una forma de crecimiento personal.

- **Estructura y niveles:**

El programa se iniciará con cursos de inglés, pero se podrá extender a otros idiomas. El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Inglés I
- Inglés II
- Inglés III
- Inglés IV
- Inglés V
- Inglés VI
- Traducción

- **Participantes:**

Empleados y funcionarios que por la naturaleza de su trabajo o por sus inquietudes personales desean aprender o mejorar sus conocimientos en un idioma extranjero.

- **Mecanismo de participación en este módulo:**

El área de capacitación evaluará las necesidades reportadas en la DNC, así como las erogaciones que se hacen en cursos fuera de la institución. Esto permitirá evaluar la conveniencia de desarrollar un programa interno. Este programa se ofrecerá y la participación será opcional.

h) Propedeúticos para Formación en el Extranjero:

Objetivo General:

Proporcionar a los participantes los elementos y conocimientos básicos que les permitan un mejor proceso de adaptación y desempeño en programas de especialización en el extranjero, especialmente en los relacionados con temas de interés para la banca central.

- **Temátic:**

El detalle de cada actividad será definido por el área de Capacitación, utilizando la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación (ver anexo).

- Estadística
- Lectura veloz
- Macroeconomía
- Matemática
- Microeconomía
- Técnicas de investigación

- **Participantes:**

Empleados y funcionarios candidatos a participar en programas de especialización en el extranjero.

- **Mecanismo de participación en este módulo:**

El área de capacitación evaluará los programas de especialización en el extranjero en los que participará cada año. Se seleccionarán candidatos potenciales y se les designará con nombramiento de Gerencia. Los resultados en este módulo será un excelente mecanismo de selección de los becados.

III. ESTRATEGIAS DE APOYO AL PROGRAMA

1. Comité de Capacitación

a) Objetivo:

El objetivo de crear un Comité de Capacitación en el BCH es contar con un organismo colegiado que garantice la consistencia, calidad y continuidad del esfuerzo de capacitación, tanto en sus políticas como en sus programas.

b) Funciones:

El Comité de Capacitación tendrá como funciones sustantivas:

- Definir y proponer las políticas de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal del BCH.
- Determinar y proponer las normas y requisitos a tomarse en cuenta en los diferentes programas y actividades de capacitación.
- Definir y proponer los lineamentos metodológicos y presupuestarios que permitan el desarrollo de los programas de capacitación.
- Resolver o proponer a la Gerencia la solución de situaciones que no estén contempladas en el reglamento de capacitación, que también deberá ser estudiado y aprobado por el Comité.
- Conocer y aprobar los programas de capacitación que son propuestos por el área de Capacitación.
- Conocer los informes trimestrales sobre la ejecución y el desarrollo de los programas de capacitación.
- Coordinar e integrar los esfuerzos de capacitación que los diferentes departamentos realicen.
- Conocer y aprobar los demás asuntos que en materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal le sean encomendados.

c) Integrantes:

Serán integrantes del Comité de Capacitación:

Integrantes permanentes:

- El Subgerente del Area Técnica, quien será el presidente del Comité.
- El Director de Recursos Humanos, quien tendrá a su cargo la secretaría del Comité.
- El Director de Estudios Económicos, quien será el asesor natural en asuntos relacionados con la banca central.

Los suplentes para estos cargos será determinada por la administración del BCH.

Integrantes rotativos:

- Un funcionario de alto nivel representante de cada subgerencia, quien será elegido para el período de un año, de acuerdo al siguiente perfil:

Profesional graduado, de preferencia con maestría o especilaización en el extranjero y con experiencia en docencia o investigación universitaria.

Se elegirá titular y suplente para cada área representada.

El Comité podrá contar con asesores en sesiones en casos que lo ameriten.

d) **Funciones y Responsabilidades de los integrantes:**

Presidencia:

Son responsabilidades del presidente:

- Convocar y coordinar las sesiones del Comité.
- Aprobar la agenda de cada sesión.
- Velar por el cumplimiento de lo acordado en el Comité
- Ejercer las demás funciones y facultades propias de su cargo.

Secretaría:

Son responsabilidades del secretario:

- Elaborar y distribuir la agenda de las sesiones y la documentación correspondiente.
- Citar e informar sobre las sesiones.

- Elaborar actas y registros de las sesiones y mantener el archivo de las mismas.

- Comunicar a los interesados lo resuelto por el Comité.

- Ejercer las demás funciones y facultades propias de su cargo.

Los demás miembros del Comité tendrán la función de vocales.

e) **Resoluciones:**

Para la resolución de las situaciones que se presenten al Consejo, cada integrante tiene derecho a un voto. En caso de empate el presidente tiene doble voto. Se respetará la existencia de un quorum mínimo de cuatro integrantes.

2. **Comité de Agentes de Capacitación.**

a) **Objetivo:**

El objetivo de contar con un grupo de agentes de capacitación —Comité— es lograr el involucramiento de todos las áreas de BCH, especialmente en los procesos de detección de necesidades y retroalimentación del sistema de capacitación.

b) **Funciones y Responsabilidades:**

Son funciones y responsabilidades del los integrantes del Comité de Agentes de Capacitación:

- Coordinar y servir de enlace entre el área que representan y el área de Capacitación.

- Colaborar en la detección de necesidades de capacitación, ya sea utilizando el sistema de la DNC, o cualquier otro sistema o instrumento.

- Participar en la elaboración de las Fichas de Descripción de Actividades de Capacitación.

- Colaborar en el sistema de evaluación en el puesto de trabajo, que permitan revisar los beneficios y resultados de una actividad de capacitación.

Dadas las funciones y responsabilidades de este grupo, se sugiere nombramientos de tipo oficial y evaluar la posibilidad de un reconocimiento especial.

c) **Integrantes:**

A manera que todas las áreas estén representadas se sugiere que se nombre a un Agente de capacitación por área, quien podrá tener asistentes en cada dependencia del área representada. Los asistentes podrán conformar los sub-comités de capacitación, coordinados por el Agente de Capacitación.

Los 22 Agentes de Capacitación, formarán su Comité, que será coordinado por el jefe del área de Capacitación.

d) **Perfil recomendado para los Agentes:**

Los Agentes de Capacitación serán seleccionados por su características de personalidad, sus conductas, su preparación y actitud hacia el programa de capacitación. Son aspectos importantes a considerar:

- Preparación y experiencia, tanto a nivel académico como experiencia, en función al puesto que desempeña.
- Liderazgo dentro de su grupo. Que el candidato a Agente de Capacitación, sea merecedor del respeto, admiración y estima del grupo al que pertenece y representará.
- Actitud positiva hacia la capacitación y el desarrollo humano.
- Actitud de servicio hacia los demás.

La posición jerárquica del candidato dentro del grupo no será determinante, pero podrá ser considerada.

e) **Formación de Agentes de Capacitación:**

Los agentes de capacitación serán seleccionados por su perfil. Sin embargo, pese a sus potencialidades y capacidades los candidatos necesitarán capacitación específica que les permita desempeñarse en su nuevo rol. Por lo anterior, los Agentes de Capacitación, deberán participar en un programa que incluya los siguientes tópicos:

- Metodología de detección de necesidades, incluyendo la DNC
- Manejo y coordinación de grupos. Dinámica de grupos.
- Aprendizaje de grupos y metodología andragógica.
- Ingeniería de la enseñanza y diseño de actividades de capacitación.
- Sistemas de evaluación de aprendizaje.
- Presentaciones.

35

3. Grupos de Acción —Action Sets—

a) Objetivo:

Fomentar la creación de grupos dentro de la organización orientados a la solución de problemas reales del que-hacer diario. Utilizando para ello sesiones participativas y pensamiento crítico que fomenten el aprendizaje y desarrollo de los integrantes.

b) Funciones y Responsabilidades:

Son funciones y responsabilidades del Grupo de Acción, en su conjunto:

- La discusión abierta de problemas reales de cada área.
- La creación de un ambiente grupal orientado al aprendizaje.
- La orientación a resolver problemas con ideas innovadoras y creativas.
- La disposición a cuestionar los supuestos básicos de procedimientos y métodos utilizados hasta la fecha.
- El desarrollo integral de los integrantes del grupo.
- La formación de cuadros de relevo para el área.

c) Integrantes:

Son integrantes de los grupos de acción:

- Grupo 1: Gerencia
  Este grupo estará integrado por el gerente y subgerentes.

- Grupos 2: Subgerencias y sus áreas
  Estos grupos estarán conformados por el subgerente y todos los jefes de esa área. Por ejemplo, en el grupo de acción de la Subgerencia Técnica participarán el subgerente y los jefes de los departamentos de Cambios, Crédito y Valores, Estudios Económicos y Regulador Financiamiento Externo.

- Grupos 3: Jefe de Departamento y jefes de divisiones y secciones
  Los grupos del nivel 3, estarán integrados por el jefe del departamento con los jefes de sus respectivas divisiones y secciones.

d) Metodología y Funcionamiento:

A manera de introducir el concepto de Grupos de Acción en el BCH, se seguirá el programa siguiente:

- Capacitación sobre la teoría y mecánica de un grupo de acción.
- Participación en un programa de integración grupal.

- Seguimiento en algunas sesiones del grupo de acción, para que estas sesiones se conviertan en una práctica común en el BCH.

  Se deberá facilitar que el grupo se reúna por lo menos una vez a la semana, para resolver problemas bajo la metodología de los Grupos de Acción.

4. Programa de Mentoría y Tutelaje.

a) Objetivo:

Crear un mecanismo organizacional que facilite la ambientación y orientación del empleado en el cargo; así como la transferencia de conocimiento y experiencia.

b) Funciones:

- Facilitar el proceso de ambientación y adaptación del empleado al nuevo puesto de trabajo.
- Transferir conocimientos y experiencia que no se aprenden en el sistema formal de educación o capacitación.
- Promover el fortalecimiento de valores y actitudes deseables en los empleados del BCH.
- Reconocer el buen desempeño y el comportamiento de algunos empleados.

c) Integrantes:

En este programa participarán:

- Empleados de recién ingreso al banco, o aquellos que han sido promovidos o transferidos a puestos de trabajo en una área diferente.
- Empleados o funcionarios que se han caracterizado por los siguientes aspectos:
  - Amplio conocimiento de los puestos y del área en que se desempeña.
  - Experiencia en el área.
  - Actitud positiva hacia la capacitación y el desarrollo humano.
  - Actitud de servicio y colaboración hacia otros.
  - Integridad moral y profesional.

d) Metodología y Procedimientos:

- Se seleccionará un grupo de candidatos a tutores por área.
- Se invitará a los candidatos a participar en un programa de formación de tutores.

- Se le asignará a cada empleado nuevo o recién transferido un tutor.
- Ambas partes firmarán un convenio, que será definido previamente por el área de capacitación, en el que se especificarán las funciones, responsabilidades y derechos de cada uno.
  El mismo procedimiento se puede utilizar para empleados que serán becados en el extranjero.

5. Sistema de Evaluación Presupuestaria.

a) Objetivo:

Contar con un mecanismo que permita el cálculo rápido y preciso de los costos de las actividades de capacitación; así como de la ejecución presupuestaria por área.

b) Mecanismo:

- Se clasificará el tipo de instructor o facilitador por categorías en función de su nivel académico, experiencia y otros factores que se considere conveniente. En la Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación deberá especificarse en lo posible el perfil del docente o facilitador, lo que permitirá clasificarlo dentro de la categoría correspondiente..
- Se asignará un valor promedio a la hora docencia de cada categoría, en función de la experiencia y del mercado laboral. Ejemplo:

			Hora Docencia
I.	Docente internos		Lps. 30.00
II.	Docente externos nacionales:		
		tipo A	Lps. 150.00
		tipo B	Lps. 70.00
III.	Docente externos extranjeros:		
		tipo A	Lps. 1000.00
		tipo B	Lps. 500.00

- Se tomará en cuenta el número de horas recomendado para cada actividad de capacitación y se multiplicará por la hora docencia. Esta simple operación proporcionará los gastos fijos por docencia de una actividad. Cabe mencionar que las negociaciones con los docentes se harán en base a las horas y no en base al número de participantes, aunque se considerará el número recomendado para la actividad.

- Para determinar los costos del apoyo logístico, se definirá un porcentaje para cursos intramuros o extramuros en diferentes categorías por este concepto. Por ejemplo:

I.	Curso interno, con apoyo del área de capacitación.	10 %
II.	Curso interno, con apoyo externo.	20%
III.	Curso externo.	35 %

- Lo anterior puede ser expresado con un simple fórmula:

$$\text{Costo de capacitación por Participante} = \frac{Lps.Hd \times Nh}{Np} \times \%Al$$

Lps.Hd=Valor hora docencia
Nh= Número de horas de la actividad
%Al= % del apoyo logístico
Np= Número de participantes

- Otros costos que no son fijos en todas las actividades, serán calculados por separado y agregados al total de la actividad.

- Un control presupuestario de este tipo, puede resultar en un reporte trimestral para cada subgerencia y área, informando sobre la inversión en capacitación que se ha realizado durante el período.

6. Estructura Organizacional para la Implementación y Desarrollo del Programa.

La implementación y seguimiento de un programa de capacitación como el que se propone y de las estrategias de apoyo requiere de una estructura organizacional diferente a la actual y con mayores recursos.

a) Recursos Materiales y Físicos:

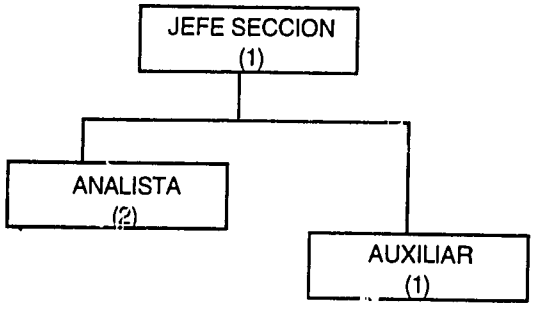
En la actualidad, el área de Capacitación cuenta con los siguientes espacios físicos:

Salón en el 8o. nivel.
Centro de Capacitación.

De acuerdo a esta disponibilidad de espacio, es conveniente programar las actividades de capacitación a manera de que la mayoría de ellas, sean desarrollas en el Centro Capacitación. Area que es susceptible de ser mejorada y adaptada a las necesidades del Plan de Capacitación. Por el momento los programas trimestrales tendrán que considerar las limitaciones de espacio y de ubicación.

b) Recursos Humanos:

El área de Capacitación es este momento cuenta con 4 personas en la siguiente estructura organizacional:



Es evidente que el desarrollo del programa requerirá de mayores recursos humanos, lo que hace necesario una evaluación por parte del departamento de Organización y Planeamiento, para determinar el incremento de los recursos humanos asignado al área de Capacitación.

IV. SISTEMA DE EVALUACION Y RETROALIMENTACION

1. Conceptualización:

La eficiencia y eficacia de un sistema depende en gran parte de su subsistema de retroalimentación y evaluación. En el caso de un programa de capacitación, la evaluación y la retroalimentación permiten fortalecer aquellos aspectos que son débiles, reorientar, corregir o mantener la dirección cuando ésta ha sido acertada. Por otra parte, la evaluación permite estimar los beneficios de un programa y compararlos con los costos del mismo.

En ese sentido el Programa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del BCH, debe contar con un sistema de evaluación y retroalimentación que le proporcione información sobre los alcances y límites del mismo, a manera de mejorarlo y perfeccionarlo constantemente. Para ésto se propone un sistema de incluye las siguientes evaluaciones:

a) Evaluación al Momento de Iniciar y Finalizar la Actividad:

Esta es la evaluación más típica y consiste en proporcionar un formato al evaluador —participante o facilitador— al finalizar la actividad. Las tres áreas a evaluarse son las siguientes:

- Evaluación a la actividad
- Evaluación al participante
- Evaluación al facilitador o docente

Es recomendable que el formato se proporcione al inicio de la actividad y sugerir que sea completado en los rubros que evalúan la situación previa al proceso de capacitación. Por ejemplo, deberá evaluarse el nivel de conocimientos, antes de recibir el curso (ver anexo)

Por otra parte, el docente deberá evaluar el nivel de los participantes al inicio de la actividad con un sistema que permita comparar los resultados con los que obtendrá al finalizar la actividad y en base a ellos rendir un informe que sirva de retroalimentación al sistema de capacitación.

b) Evaluación en el Puesto de Trabajo:

Más importante aún que las evaluaciones al iniciar y finalizar la actividad de capacitación, son las evaluaciones en el puesto de trabajo, ya que en ellas se refleja, si el esfuerzo e inversión en capacitación vino a resolver o mejorar un problema de desempeño real.

- Evaluación por el Inmediato Superior

  Se refiere a la evaluación realizada por el jefe inmediado superior. Para este tipo de evaluación se recomienda que previo a designar o autorizar la participación de una persona en una actividad de capacitación, el jefe inmediato debe especificar el porque de la participación de un empleado en la actividad (ver Ficha de Solicitud de Inscripción en Actividades de Capacitación anexa). Dentro de lo dos meses posteriores a la actividad, el mismo jefe deberá reportar si la situación que originó la designación del empleado ha sido superada (ver anexo).

- Evaluación por área de Capacitación

  En los casos en que la evaluación por el jefe es difícil o en casos especiales, el área de Capacitación con el apoyo de los Agentes de Capacitación elaborán un informe de los alcances y límitaciones de las actividades de capacitación.

2. **Informe Trimestral:**

   El área de Capacitación elevará a la Gerencia de la institución un informe que retroalimente a la administración sobre el desarrollo de cada programa trimestral. Dicho informe incluirá un estudio cuantitativo y cualitativo sobre la cobertura del programa tanto a nivel poblacional como de temática, pero más aún de resultados.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Es evidente y latente la necesidad del BCH de contar con un Programa de Capacitación que satisfaga sus necesidades reales. Se reportan como necesidades relevantes a nivel organizacional:

   - El fortalecimiento de actitudes positivas y una cultura organizacional que apoye la misión y objetivos del BCH.

   - La actualización de sus empleados y funcionarios sobre aspectos técnicos de su puesto de trabajo que permitan un mejor desempeño.

2. El desarrollo del Programa de Capacitación en el BCH, no dependerá exclusivamente de la calidad de su diseño y de la disposición del personal del área de capacitación, sino más aún, del apoyo de la administración y de la definición de políticas que garanticen su mantenimiento y perfeccionamiento.

3. Por la forma en que se definió el Programa de Capacitación en el BCH, éste requerirá del apoyo y decisiones de los jefes tanto en la detección de necesidades, como en las autorizaciones de asistencia de los empleados, pero sobre todo en el proceso de evaluación y retroalimentación, lo que lo convierte en un sistema descentralizado.

4. El Programa de Capacitación del BCH, en la forma en que ha sido presentao no es un programa perfecto, su perfeccionamiento depende del que-hacer diario de las personas que tendrán la responsabilidad administrativa del mismo, de las que participen como instructores y como participantes y de las que lo apoyen con sus decisiones.

ANEXOS

1. Pian General de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo del BCH
2. Ficha de Descripción de Actividad de Capacitación
3. Ficha de Solicitud de Participación en Actividades de Capacitación
4. Ficha de Confirmación a Jefes de Participación de Subalternos
5. Modelo de Carta de Designación
6. Evaluación al Iniciar y Finalizar la Actividad
7. Evaluación por el Inmediato Superior
8. Formato de Evaluación Presupuestaria

CUADRO NO. 1

PROGRAMA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

PROGRAMAS Y SUS TEMATICAS	DEPARTAMENTOS																										
INDUCCION	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
El BCH su origen, misión y funciones		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El BCH sus dependencias y principales funciones		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El BCH y su estructura organizacional		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El BCH y su marco legal		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Sistema de compensaciones y otros beneficios		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El empleado del BCH y su imagen personal		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El perfil del empleado del BCH Actitudes y valores		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Indicadores económicos básicos		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Inducción al puesto de trabajo La descripción del mi puesto		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Participación en asociaciones del personal en el BCH		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Plan de asistencia social		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Seguridad e salud en el BCH		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
FORMACION BASICA	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Actualización en el marco legal de BCH		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Cambios en la relación del BCH con su personal		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Desarrollo integral del empleado del BCH		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
El BCH su nuevo rol y los cambios en su entorno		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
EL BCH sus dependencias y nuevas funciones		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Indicadores económicos básicos		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Manejo de contingencias en el BCH		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Productividad y motivación		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Relaciones Humanas y comunicación		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB
Trabajo en equipo y desarrollo personal		OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB		OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB	OB

DESARROLLO GERENCIAL	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Actualización sobre el BCH y su nuevo rol		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Administracion		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Administracion de recursos humanos		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Calidad total		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Comunicación organizacional		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Desarrollo organizacional		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Desenvolvimiento en público		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
El BCH y sus principales prácticas administrativas		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Etiqueta y protocolo		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Informática para ejecutivos		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Liderazgo		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Marco legal nacional y organizacional		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Planeación estratégica		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Presupuesto		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Relaciones laborales y negociación		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
DESARROLLO SECRETARIAL	**ADSU**	**AUEX**	**AUIN**	**SUBS**	**ASJB**	**SAS**	**ORPL**	**SINE**	**UCRI**	**PRSO**	**SEGE**	**UNSB**	**STE**	**CAMB**	**ESEC**	**CRVA**	**REFE**	**FOVI**	**FCDP**	**SOP**	**CONT**	**INTE**	**EMTE**	**REHU**	**SUCH**	**SSPS**	**SUCE**	**SSRC**
Automatización de la oficina		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Desarrollo integral secretarial		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Etiqueta y protocolo		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Informática para secretarias		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Introducción al proceso administrativo en el BCH		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
La secretaria y su imagen personal		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
La secretaria y sus roles		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Redacción, ortografía y gramática		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Relaciones interpersonales y atención al cliente		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Técnicas de correspondencia y archivo		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D
Toma de decisiones en puestos secretariales		O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D		O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D	O/D

CUADRO NO 1

DESARROLLO TECNICO																												
ADMINISTRACION	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Administración de la capacitación																				2				2				
Administración servicios bienestar social						1				1																		
Calidad total						81	1			20	60									67	25	6	4	6	21		5	
Desarrollo organizacional						3	3													8				8				
Planeamiento estratégico			3																									
COMUNICACION	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Diseño y publicidad						1			1																			
Relaciones públicas y comunicación						2			2																			
Redacción de informes técnicos	2	4	6	64		11	4	4		3			35	9	11	15				30	18			10	1			1
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Actualización bancaria y de seguros																												
Actualización contable		5	5	20		4		2		2			4		4					70	40			3	4	14	6	3
Análisis y evaluación de activos			57																									
Auditoría intermedia y superior		3	10			1				1			8	1			7			15	14				1			
Auditoría de sistemas		5	3																	4	4							
Auditoría general			6																									
Consolidación de estados financieros		3		38																								
Contabilidad bancaria				23																								
Contabilidad de costos bancarios						2					2		30	12		10		4	4	35	6			18	5		6	
Contabilidad financiera						3			3				1		1													
Normas y procedimientos de auditoría		2		62																								
Operaciones contables propias de banca central		5																										
Supervisión de casas de cambio y operaciones bancarias				20																26	26							
Supervisión de banca segundo piso				20																								
Supervisión de asociaciones de ahorro y crédito				22																								
Supervisión y control de almacenes				17																								
DERECHO	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCPD	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Derecho financiero					1																							
Intervención instituciones financieras				18																								
Legislación administrativa		5			1																							
Legislación bancaria y financiera				67	1	3				3										15	15							
Legislación de seguros				67	1																							
Legislación laboral					1															7				7				
Legislación mercantil				72	1																							
Legislación tributaria					2															3				3				
Títulos de crédito y obligaciones																				12						12		

ECONOMIA	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Agregados monetarios fiscales													2		2													
Ajuste estructural de la economía													2		2													
Cuentas nacionales													10		10													
Balanza de pagos													14	8	6													
Mercado de capitales				13									11	5	3	2			1									
Moneda y banca													1		1													
Integración económica													2		2													
Política monetaria, cambiaria y crediticia													11	4		2	5											

FINANZAS	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	STO	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Administración de valores en época de inflación				3																								
Administración de fondos y pensiones				8																								
Análisis e interpretación de estados financieros		5	5	62		4				4			21	7		7		4	3	19						13	6	
Análisis financieros en seguridad social						1				1																		
Aspectos técnicos de seguros y reaseguros				7																								
Bolsa de valores				5																								
Cartas de crédito													5			1	1	3										
Comercio internacional													8	8														
Deuda externa													12	2	3		7											
Evaluación y control de proyectos de inversión													3	2	1													
Financiamiento Banca de Desarrollo				38									5						5									
Finanzas públicas													1						1									
Mercado de valores													1		1													
Nuevos productos financieros			18			3				3			2						2									
Operaciones de mercado abierto				20																								
Política y programación financiera																												
Presupuestos y control													8		8													
Simulación de tesorería																				5	5							
Sistema Reuters													6	6														
Reexpresión y proyección estados financieros			4										2	2														
Reestructuración financiera de bancos				5									4						4	10	10							
													5															

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO NO 1

INFORMATICA	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Análisis estructurado de sistemas				46									5			1		1	3	7		7						
AS-400				6																								
Coral Draw						2			2																			
Excel													12		3	9												
Fox Pro			1			1	1						21	6	1	8	3	1	2	19		15		4				
Generador de reportes													2						2	12		12						
Harvard Graphics		3				4	2		2				62	10	16	29	2		5	20	1	5		14				
Lenguaje C													4			1			3	15		15						
Lotus 123	11			50	2	11	2			4	4	1	94	9	43	15	14	7	6	60	34		6	5	2	2	9	2
Macro-Lotus													3	3														
Microsis básico						3						3																
Microsis II						9						9																
Novell (redes)						3	1					2	1			1												
OS-2													10		1	9												
Paquetes econométricos													6		6													
Page Maker						2			2																			
PC-Pack						60		60																				
Progess													2						2	12		12						
Redes													8			2	3	1	2	6		6						
S P S S						2				2			8															
Sistema informático atención salud						1				1																		
Windows						6	4		2				14			9			5	17				17				
Word Perfect	11	3		50	5	20	1	4	1	4	4	6	49	7	18	12		7	5	28	3	3	1	8	1	1	9	2
Unix				3									7			1		1	5	10		10						
INGENIERIA DE PROCESOS	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Análisis y evaluación de puestos						5	5																					
Diagramas de flujo				30		4	4						9			9				22	14	2		6				
Formulación y evaluación de proyectos específicos						1				1										1		1						
Métodos y técnicas de investigación y análisis													7		7					8	8							
Organización y métodos						2					2		1						1	30	20	10						
Rediseño de normas, sistemas y procedimientos						8	8																					
MATEMATICA Y ESTADISTICA	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Análisis estadístico													7	7						4			4					
Estadística básica				7		2				2			6			6												
Matemática financiera		3		23									9	3				4	2									
Muestreo estadístico			10	9									1		1													
Técnicas actuariales en seguridad social						1				1																		

BEST AVAILABLE DOCUMENT

SERVICIOS A AREAS DE APOYO	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Actualización en seguridad						55		55																				
Artes gráficas						4			1		3									10					2	3	3	2
Elementos básicos en detección de moneda falsa																												
Etiqueta y protocolo						30		3	6		15	3								42			17		3	11	8	3
Formación de cajeros																												
Indización y manejo de tesauros						9						9								4			4					
Investigación bancaria						29		29																				
Mecánica automotriz						13					13																	
Medicina preventiva y epidemeologia						10				10																		
Mensajeria						11					11																	
Organización de almacenes y control de inventarios						2					2																	
Reglamento de tránsito						13					13																	
Seguridad social						20				20																		
DESARROLLO ACTITUDINAL	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Actitudes, clave del éxito		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Administración presupuestaria		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Autoestima y el respeto		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Motivación y la vida laboral		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Relaciones interpersonales		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Trabajo en equipo.		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Resistencia al cambio y cómo vencerla		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Administración del tiempo		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO NO 1

FORMACION DE INSTRUCTORES	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Aprendizaje de adultos —Andragogia—		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Diseño, Implementación y desarrollo de programas		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Métodos y técnicas de capacitación		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Preparación de guías didácticas		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Técnicas de evaluación y retroalimentación		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
Utilización de equipo audiovosual		DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES		DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES	DES
IDIOMAS	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Inglés I		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Inglés II		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Inglés III		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Inglés IV		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Inglés V		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Inglés VI		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
PROPEDEUTICOS	ADSU	AUEX	AUIN	SUBS	ASJB	SAS	ORPL	SINE	UCRI	PRSO	SEGE	UNSB	STE	CAMB	ESEC	CRVA	REFE	FOVI	FCDP	SOP	CONT	INTE	EMTE	REHU	SUCH	SSPS	SUCE	SSRC
Estadística		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Lectura veloz		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Macroeconomía		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Matemática		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Microeconomía		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP
Técnicas de investigación		OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP		OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP	OP

BEST AVAILABLE DOCUMENT

FICHA DE DESCRIPCION DE ACTIVIDAD DE CAPACITACION

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	CODIGO:
TIPO: CURSO: ☐ SEMINARIO: ☐ TALLER: ☐ CONFERENCIA: ☐ LABORATORIO: ☐ OTRO: ☐ _____	
OBJETIVOS:	DURACION EN HORAS:
CONTENIDOS:	
PARTICIPANTES:	CUPO MINIMO: CUPO MAXIMO:
DOCENTE O FACILITADOR (PERFIL):	METODOLOGIA Y RECURSOS A UTILIZARSE:
SISTEMA DE EVALUACION:	
INFORMACION ADICIONAL:	COSTO ESTIMADO:

BEST AVAILABLE DOCUMENT

BANCO CENTRAL DE HONDURAS

FICHA DE SOLICITUD DE PARTICIPACION EN ACTIVIDAD DE CAPACITACION

ACTIVIDAD:

NOMBRE:_____CODIGO:_____

CALENDARIZACION:_____HORARIO:

PARTICIPANTE:

NOMBRE Y APELLIDOS:_____
CATEGORIA:_____
DEPENDENCIA:_____
JEFE INMEDIATO:_____
EXT.TEL._____

RAZONES POR LAS QUE QUIERE PARTICIPAR EN LA ACTIVIDAD:

Fecha de presentación de la solicitud:_____

_____
Firma del Interesado

Autorización del Jefe

BANCO CENTRAL DE HONDURAS

CONFIRMACION PARTICIPACION DE SUBALTERNOS

Fecha:_____

Señor Jefe:
Dependencia:

En su oportunidad, su área reporto como necesidad de capacitación la actiividad siguiente, que será desarrollada próximamente:

ACTIVIDAD:_____

CALENDARIZACION:_____ HORARIO:_____

NUMERO DE PLAZAS ASIGNADAS A SU DEPENDENCIA: [ ]

Por lo anterior, agradeceremos confirmar la participación sus candidatos, tomando en cuenta el número de plazas asignadas a su dependencia.

CANDIDATO:

NOMBRE:	PARTICIPACION: SI	NO

_____
FIRMA DEL JEFE

Devolver a la Sección de Capacitación antes del:_____

BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Fecha:_____

Señor, señora:
Dependencia

Con la autorización de sus jefes respectivos, nos complace comunicarle que se le ha designado para participar en la siguiente actividad de capacitación:

ACTIVIDAD:_____

CALENDARIZACION:_____

HORARIO:_____DURACION HORAS:_____

A DESARROLLARSE EN:_____

Al felicitarle y desearle muchos éxistos, nos susbribimos atentamente,

Sección de Capacitación

IDENTIFICACION DE LA ACTIVIDAD

NOMBRE:_____ CODIGO:_____

HORARIO_____

EVALUACION DE LA ACTIVIDAD	D	R	B	MB	E	INCIDENTES CRITICOS Y COMENTARIOS:
1. Alcance de objetivos de la actividad						
2. Contenido de la actividad						
3. Estructura y diseño de la actividad						
4. Profundidad con que abordaron los temas						
5. Duración de la actividad						
6. Distribución de los contenidos						
7. Aplicabilidad del contenido en mi trabajo						

EVALUACION GENERAL Y APOYO LOGISTICO	D	R	B	MB	E	INCIDENTES CRITICOS Y COMENTARIOS:
1. Calidad de los materiales proporcionados						
2. Calidad de los apoyos audiovisuales						
3. Condiciones físicas y ambientales						
4. Horario asignado a la actividad						
5. Calendarización de la actividad						
6. Apoyos administrativos en la actividad						

AUTOEVALUACION DEL PARTICIPANTE	D	R	B	MB	E	INCIDENTES CRITICOS Y COMENTARIOS:
1. Conocimienntos previos a la actividad						
2. Conocimientos y habilidades adquiridos						
3. Atención y participación aportada						
4. Interés por la actividad						
5. Exigencia y esfuerzo requerido						
6. Interrelación y trabajo de equipo						
7. Aportes al grupo y a la actividad						

EVALUACION AL DOCENTE O FACILITADOR	D	R	B	MB	E	INCIDENTES CRITICOS Y COMENTARIOS:
1. Dominio de la materia						
2. Capacidad para transmitir conocimientos						
3. Habilidad para mantener atención e interés						
4. Planeación y organización de las sesiones						
5. Respuesta a preguntas y dudas						
6. Utilización y manejo de apoyos audiovisuales						
7. Ambiente que propicio en el grupo						
8. Relaciones interpersonales						

FECHA:_____ **NOMBRE O FIRMA (OPCIONAL)**_____

E = EXCELENTE
MB = MUY BUENO
B = BUENO
R = REGULAR
D = DEFICIENTE

BEST AVAILABLE DOCUMENT

BANCO CENTRAL DE HONDURAS

EVALUACION DEL JEFE
RESULTADOS DE ACTIVIDAD DE CAPACITACION

Sección de Capacitación

_____ participó en la actividad que se describe a continuación:

ACTIVIDAD:_____

CALENDARIZACION:_____

HORARIO:_____DURACION HORAS:_____

A DESARROLLARSE EN:_____

Sobre el particular, me permito hacer los siguientes comentarios, relacionados con los resultados de esa actividad en el desempeño del empleado:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Atentamente,

_____

FICHA DE EVALUACION PRESUPUESTARIA

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	CODIGO:
TIPO: CURSO: ☐ SEMINARIO: ☐ TALLER: ☐ CONFERENCIA: ☐ LABORATORIO: ☐ OTRO: ☐ _____	
COSTOS FACILITADOR DOCENTE: NOMBRE: _____ LPS. HORA _____ NO. HORAS: _____	TOTAL
TRANSPORTE Y VIATICOS: ESPECIFICAR: _____	TOTAL
APOYOS LOGISTISTICOS Y MATERIALES: ESPECIFICAR: _____	TOTAL
INSTALACIONES FISICAS Y ARRENDAMIENTOS; ESPECIFICAR:- _____	TOTAL
HOSPEDAJE: ESPECIFICAR _____	TOTAL
COMENTARIOS;	TOTAL LPS. ========== Equivalencia Moneda Extranjera ----------
NUMERO DE PARTICIPANTES : DEPENDENCIA: TOTAL PARTICICIPANTES:	COSTO PARTICIPANTE: ==========

BEST AVAILABLE DOCUMENT