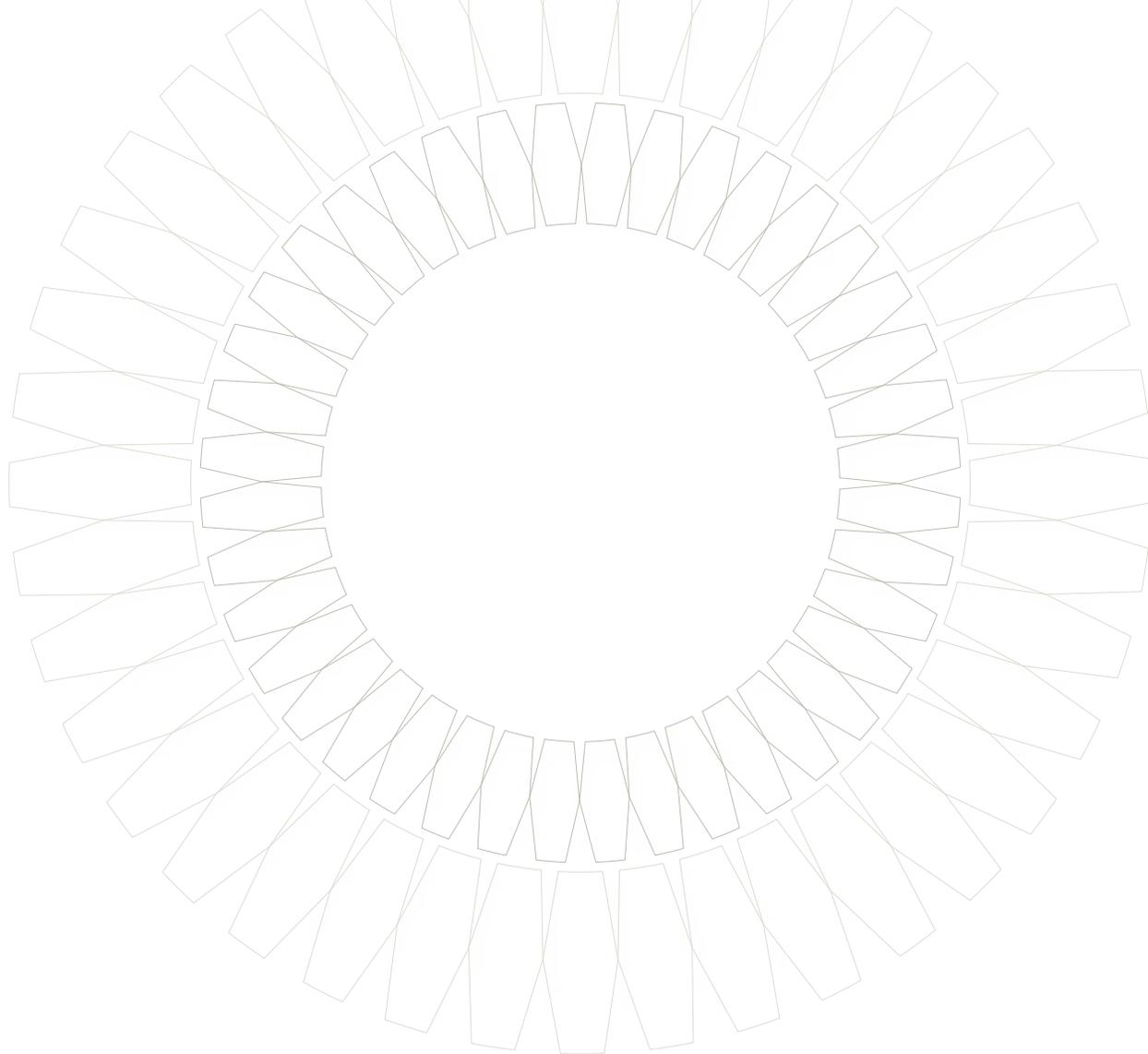
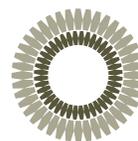


PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS



*“Fortaleciendo la regulación
y supervisión de los bancos en las Américas”*



Λ S B Λ

ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES
BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO
DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS

Julio de 2021

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción del material en esta publicación únicamente para fines educativos, de investigación u otros no comerciales, siempre que se cite la fuente. La información contenida en esta publicación ha sido recopilada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, por lo que no hace ninguna representación sobre su pertinencia o certeza.

Diseño y Maquetación: Helga Kaiser
La Décima letra S.A. de C.V.
ladecimaletra.com

Información adicional: asba@asbasupervision.org
asbasupervision.com

Calle Picacho Ajusco #238, oficina 601
Colonia Jardines en la Montaña, C.P. 14210
Ciudad de México, México
(+52) 55 5662 0085

JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENTE

Paulo Sérgio Neves de Souza

Subgobernador para Supervisión

Banco Central de Brasil

VICEPRESIDENTE

Jorge Alexander Castaño Gutiérrez

Superintendente

Superintendencia Financiera de Colombia

DIRECTORES REGIONALES

María del Socorro Heysen

Superintendente de Banca, Seguros y AFP

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú

Michelle Francis-Pantor

Deputy Inspector, Banks, Non-Banks

& Payment Systems Oversight

Central Bank of Trinidad & Tobago

Ethel Suyapa Deras Enamorado

Comisionada presidente

Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Honduras

Juan Pedro Cantera Sención

Superintendente de Servicios Financieros

Banco Central de Uruguay

Juan Pablo Graf Noriega

Presidente

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

SECRETARIO GENERAL

Pascual O'Dogherty

ÍNDICE

ANTECEDENTES

El Programa de Capacitación Continental (PCC) de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA o Asociación) tiene su origen en la Cumbre de las Américas de 1994, cuando los ministros de finanzas de la región reconocieron la necesidad de contar con una supervisión y regulación sólidas con el fin de apoyar el desarrollo y la integración progresiva de los mercados. Asimismo, en esa reunión también se decidió que la Asociación de Supervisores de Bancos de América Latina y el Caribe (ASBALC) y el Consejo de Reguladores de Valores de las Américas fueran los organismos encargados de elaborar un programa coherente de capacitación en la materia.

De conformidad con lo anterior, en el mes de octubre de 1996, el Consejo de Administración de ASBALC acordó presentar una propuesta de formación integral denominada Programa de Capacitación Continental (PCC). Este programa se convertiría en una iniciativa de carácter permanente, cuyo objetivo sería contribuir al desarrollo de los sistemas financieros de la región y evitar la duplicación de esfuerzos entre los miembros de la Asociación.

A continuación, a finales de 1997 los directores de ASBALC invitaron a las entidades de supervisión de Estados Unidos y a los organismos multilaterales a una reunión con la intención de sentar las bases para un programa regional de capacitación. Los objetivos de dicho programa serían:

- Mejorar la capacidad de supervisión de las entidades reguladoras de la región
- Organizar los esfuerzos de formación en una sola iniciativa
- Establecer un programa permanente que sirviera de complemento a los esfuerzos de capacitación de cada organismo regulador

El PCC ha experimentado diversas modificaciones durante sus más de dos décadas de operación. Ello, con la finalidad de irlo adaptando a los cambios en los estándares internacionales de supervisión, la evolución de las tecnologías y su

efecto sobre sus respectivos sistemas financieros, el surgimiento de otros riesgos y la disponibilidad y el uso de nuevas herramientas formativas más eficientes y efectivas.

Reconociendo todos los cambios mencionados tanto en el ámbito financiero como de capacitación, los directores de ASBA consideraron conveniente llevar a cabo una revisión profunda del programa de capacitación. La convicción es que ese programa responda de mejor manera a las necesidades de los organismos de supervisión que forman parte de la Asociación. Con este fin, en febrero de 2020 se celebró una reunión¹ subsecuente con dos finalidades: primera, concertar los lineamientos principales que deberían guiar los trabajos de actualización del programa y, segunda, crear un grupo de trabajo conformado por funcionarios con experiencia en el diseño y la gestión de programas de capacitación para los organismos miembros de ASBA. De manera relevante, cabe destacar la decisión de llevar a cabo dicha revisión con la coordinación de un consultor externo.

Entre los lineamientos establecidos destacan, por su importancia, los dos siguientes:

- Mejorar la identificación de las necesidades de capacitación de los organismos miembros de la Asociación
- Actualizar el contenido de los cursos y proporcionar a los mismos una mayor estructura

Desde su establecimiento, uno de los objetivos principales del PCC es que sirva como complemento a los esfuerzos propios de capacitación de cada organismo regulador. En consecuencia, con el fin de identificar los cursos que complementan dichos esfuerzos, la Asociación se ha apoyado en la información obtenida a través de la encuesta anual sobre necesidades de capacitación. Esta información refleja las necesidades en la materia de los asociados, de conformidad con sus propias estrategias y programas de desarrollo de capacidades.

¹ En febrero de 2020 se llevó a cabo una reunión en la ciudad de Miami, en la que participaron 36 funcionarios de Bahamas, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, San Cristóbal y Nevis, Trinidad y Tobago y Uruguay, responsables de los programas de capacitación de los organismos de supervisión bancaria de la Asociación. A esa reunión también asistió un miembro de la Junta Directiva, así como personal de la Secretaría General y funcionarios del Financial Stability Institute (FSI) y de la Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) de Canadá.

Con base en lo anterior, a fin de contribuir al diseño de las estrategias de capacitación por parte de los miembros de la Asociación, los participantes en la reunión de febrero de 2020 acordaron que el primer objetivo de los trabajos de actualización del programa fuera el de elaborar un documento que contuviera *“los principios básicos para el diseño e implementación de programas de capacitación de supervisores bancarios”*. Y el propósito fue que dicho documento sirviera como guía para aquellas instituciones que requieren desarrollar estrategias propias de formación de personal.

De manera particular, con la meta de actualizar el contenido de los cursos y proporcionar una mejor estructura a los mismos, se acordó revisar y actualizar los conocimientos de los supervisores bancarios por niveles de especialización, temática y función.

En cuanto a estructura, el documento que se presenta a continuación se divide en tres secciones. En la primera, se enumeran nueve principios básicos que pueden servir como referencia para que los organismos de supervisión bancaria desarrollen o fortalezcan sus propios programas de formación. A continuación, en la segunda se especifican los prerrequisitos organizacionales que deben observar los organismos de supervisión bancaria para implementar exitosamente los principios enunciados. Por último, en la tercera parte se describen las características de estos principios básicos. Y para cerrar, al final se presentan una serie de definiciones de los conceptos que se utilizan a lo largo del presente documento.²

² La Asociación agradece la colaboración del equipo de consultoría dirigido por Marcelo Zárate, CEO de Fit & Proper, así como del grupo de trabajo integrado por funcionarios de instituciones miembros de ASBA. Se agradecen también los comentarios y las sugerencias a título personal de Juan Carlos Crisanto.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS

Los siguientes principios tienen como objetivo servir como referencia para los organismos de supervisión bancaria que desarrollen sus propios programas de formación. Un programa de capacitación eficaz debe observar los siguientes nueve principios:

- 1 OBJETIVO DE LA FORMACIÓN.** El organismo de supervisión define y comunica claramente los objetivos de la capacitación y el desarrollo profesional de sus funcionarios, procurando el adecuado cumplimiento de los mandatos y las funciones establecidos en la legislación y las normativas correspondientes, así como de los valores y objetivos institucionales.
- 2 MARCO DE GOBERNANZA.** El organismo de supervisión define un marco de gobernanza para gestionar los programas de formación. Dicho marco define las atribuciones y responsabilidades de las áreas de formación del capital humano y de las unidades de supervisión, así como de los comités que se constituyan para este fin.
- 3 POLÍTICA DE FORMACIÓN.** El organismo de supervisión cuenta con una política de formación aprobada al más alto nivel. Esta política contiene lineamientos y directrices para la capacitación de los supervisores a lo largo de su carrera profesional. La política está sujeta a una revisión y actualización regular por parte de los niveles gerenciales pertinentes de la organización.
- 4 RECURSOS Y GESTIÓN.** El organismo de supervisión cuenta con el personal y los recursos presupuestales y tecnológicos suficientes para diseñar, implementar, gestionar y actualizar los programas de formación. Ello, siempre de conformidad con el marco de gobernanza, la política de formación y los objetivos de la institución.

5 MALLA CURRICULAR. El organismo de supervisión cuenta con una malla curricular que muestra la estructura de conocimientos y competencias que debe dominar un supervisor de acuerdo con su nivel de desarrollo profesional y áreas de especialización. La malla curricular considera, al menos, tres dimensiones: las áreas de conocimientos y competencias, los niveles de desarrollo profesional y las áreas de especialización. Además, permite el desarrollo de distintos itinerarios de aprendizaje para cada tipo de funcionario.

6 ACCIONES PARA ELABORAR Y GESTIONAR EL PLAN DE FORMACIÓN. El organismo de supervisión define y describe las principales acciones que deben realizar las áreas responsables de la formación, de acuerdo con el marco de gobernanza, y el Plan de Formación anual aprobado. Las acciones principales para ello son cuatro: planeación, diseño y desarrollo, implementación y evaluación.

7 MODALIDADES, HERRAMIENTAS Y RECURSOS DE APRENDIZAJE. El organismo de supervisión cuenta con mecanismos para identificar los formatos, las modalidades y los métodos de aprendizaje más adecuados para las actividades de formación. Estos mecanismos atienden cambios en el entorno de trabajo, la tecnología y la innovación.

8 SISTEMA DE INCENTIVOS. El organismo de supervisión implementa sistemas de incentivos que alinean los programas de formación con los objetivos institucionales de desarrollo profesional de los supervisores, con lo que se contribuye y motiva para la obtención de nuevos conocimientos y competencias por parte de los supervisores.

9 DIVULGACIÓN DE RESULTADOS. El organismo de supervisión evalúa y divulga anualmente el desempeño de sus programas de formación.

PRECONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS

A continuación se enuncian los prerrequisitos organizacionales que deben observar los organismos de supervisión bancaria para implementar con éxito los principios ya expuestos. Estas precondiciones son:

COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO DE LA DIRECCIÓN Y ALTA GERENCIA.

El compromiso, el involucramiento y la supervisión activa por parte de la dirección y alta gerencia del organismo de supervisión son fundamentales para la formación eficaz de los supervisores. La dirección apoya y valora de manera evidente el aprendizaje continuo. Asimismo, es receptiva y utiliza la retroalimentación de los empleados respecto a las necesidades de desarrollo y los resultados de la capacitación. La alta gerencia y los responsables de las diferentes áreas constatan que las prácticas efectivas de capacitación y desarrollo mejoran el desempeño individual y organizacional.

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN. Se requiere una visión estratégica que guíe las actividades de formación. Para alcanzar los objetivos propuestos y obtener el consenso necesario que permita incorporar y desarrollar con éxito una estructura de gestión del capital humano, debe haber claridad en los objetivos y las prioridades institucionales de los organismos de supervisión. Asimismo, esos objetivos y prioridades deben ser comunicados ampliamente a todos los funcionarios de la entidad en cuestión.

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES MÍNIMOS. El marco de gestión de capital humano debe incluir al menos, los siguientes elementos organizacionales estrechamente vinculados con la formación:

- *Descripciones actualizadas y completas de las características de los perfiles, con el detalle de sus funciones y conocimientos, así como de los niveles de competencia requeridos para cada puesto.*

- Un escalafón profesional transparente que permita identificar oportunidades de carrera junior y senior, y que describa la manera en que la capacitación contribuye a generar esas oportunidades.
- *Políticas de evaluación de desempeño con base en competencias.*

Las características de los perfiles y las políticas de evaluación permiten determinar los tipos de competencias (institucionales, técnicas y gerenciales) de los supervisores para desarrollar sus funciones, los posibles grados de desarrollo de cada una de ellas, así como la metodología de evaluación de su desempeño. Contar con una descripción de las características de los perfiles facilita, entre otros aspectos, la identificación de las necesidades de formación, a fin de desarrollar en los supervisores las capacidades necesarias para desempeñarse de forma efectiva en sus puestos.

En ese sentido, tras aplicar la política de evaluación de desempeño, los resultados podrán emplearse para alimentar el programa de formación, con base en las acciones de mejora detectadas y la identificación de las brechas entre los niveles de desarrollo actuales de los supervisores y aquellos requeridos para ocupar cargos de mayor responsabilidad o complejidad. Todo lo anterior, con el fin de poder elaborar los planes de desarrollo correspondientes.

Aunque las prácticas pueden variar entre instituciones, las descripciones y políticas señaladas están llamadas a incorporarse, por lo general, en manuales institucionales de organización y funciones, modelo de competencias y otros documentos de gestión de capital humano.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS

En la presente sección se aporta una descripción de las características de los principios básicos propuestos por ASBA. La intención es que pueden servir como referencia para el diseño y desarrollo de programas de formación por parte de los organismos de supervisión bancaria asociados.

1 **OBJETIVO DE LA FORMACIÓN.** *El organismo de supervisión define y comunica claramente los objetivos de la capacitación y el desarrollo profesional de sus funcionarios, procurando el adecuado cumplimiento de los mandatos y las funciones establecidos en la legislación y las normativas correspondientes, así como de los valores y objetivos institucionales.*

Criterios

- El organismo de supervisión en cuestión promueve la formación de sus funcionarios. Ello, a partir de brindar las competencias y los conocimientos necesarios para su desarrollo profesional y el logro de los objetivos institucionales.
- Los objetivos de la formación son compatibles con las leyes y normas correspondientes, así como con la naturaleza de organismo público de la institución.
- Los objetivos de la formación son comunicados ampliamente y entendidos por todos los funcionarios del organismo de supervisión.
- Hay vínculos claros entre la misión, los objetivos y la cultura del organismo de supervisión y sus esfuerzos de capacitación y desarrollo. La misión y los objetivos impulsan un enfoque estratégico de capacitación y desarrollo.

- En lo principal, la formación contribuye al desarrollo del juicio del supervisor para evaluar el perfil de riesgo de las entidades supervisadas.
- La capacitación es un componente integral del programa de la gestión de carrera de los supervisores. La capacitación debe ser un componente del plan anual de carrera que refleje los objetivos profesionales y expectativas de los supervisores.
- La capacitación de aula se complementa con una formación rigurosa durante el desempeño las actividades específicas de cada puesto de trabajo.

2 MARCO DE GOBERNANZA. *El organismo de supervisión define un marco de gobernanza para gestionar los programas de formación. Dicho marco define las atribuciones y responsabilidades de las áreas de formación del capital humano y de las unidades de supervisión, así como de los comités que se constituyan para este fin.*

Criterios

- Los elementos del marco de gobernanza están definidos en la política de formación y cuentan con la anuencia formal de la dirección para su divulgación a todo el organismo de supervisión.
- El marco de gobernanza asegura que las partes interesadas del organismo de supervisión en cuestión participan en todo el proceso de formación y desarrollo. Ello, con la finalidad de garantizar que se tengan en cuenta la totalidad de las opiniones.
- El marco de gobernanza considera una *“función especial de formación”*. Esta función puede ser ejercida por una unidad creada específicamente para tal propósito, por un comité con representantes de las unidades responsables de la supervisión, o por un único representante de las unidades de supervisión del organismo (figura 1).

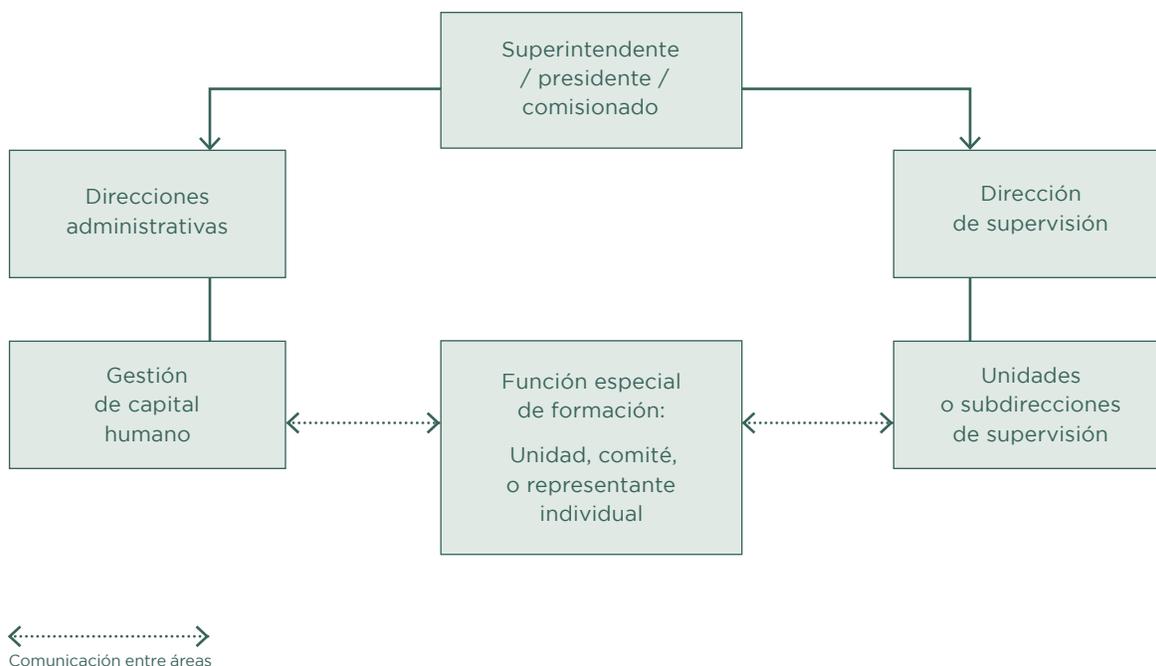


Figura 1. Representación de la *función especial de formación**

- La “*función especial de formación*” actúa como puente de comunicación entre las unidades de supervisión y el área de gestión de capital humano. Considerando que la experiencia técnica se encuentra en las unidades de supervisión, los responsables de la *función especial de formación* facilitan la identificación de las necesidades de capacitación, evalúan la idoneidad de los contenidos y materiales de los cursos, gestionan los programas de capacitación, contribuyen a establecer mecanismos para evaluar los conocimientos y competencias adquiridas en las actividades, y llevan a cabo otras actividades que requieran de conocimiento técnico en supervisión.
- El organismo de supervisión cuenta con un proceso formal (narrativo o flujograma) que describe las etapas, actividades/pasos y responsables para la formación de los supervisores.

* La función especial de formación puede estar adscrita a la Unidad de supervisión o a la de Gestión de capital humano.

3 **POLÍTICA DE FORMACIÓN.** *El organismo de supervisión cuenta con una política de formación aprobada al más alto nivel. Esta política contiene lineamientos y directrices para la capacitación de los supervisores a lo largo de su carrera profesional. La política está sujeta a una revisión y actualización regular por parte de los niveles gerenciales pertinentes de la organización.*

Criterios

- El alcance y los contenidos de la política de formación son adecuados según el tamaño, la naturaleza y la complejidad del sistema financiero por supervisar.
- La política de formación procura tres metas: *i)* contribuir al logro de la misión y los objetivos estratégicos del organismo de supervisión; *ii)* promover una cultura de desarrollo, perfeccionamiento y fortalecimiento de competencias, y *iii)* ser consistente con el cumplimiento efectivo y eficiente de las funciones de los distintos puestos de trabajo.
- La política de formación está sujeta a una revisión periódica y quedar actualizada y ratificada por la alta dirección de la organización por lo menos cada dos años.
- La política de formación responde al propósito de definir y establecer los lineamientos para diseñar, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los programas de formación. En su compromiso, esa política abarca al menos los siguientes elementos principales:
 - a)** Objetivos y principios para la formación de los supervisores.
 - b)** Funciones y responsabilidades de las distintas áreas del organismo de supervisión con respecto a la preparación y estructura organizativa para la política de formación.
 - c)** Descripción de los componentes del programa de formación, entre ellos las acciones y los tiempos requeridos para planificar, diseñar, implementar y evaluar el programa correspondiente. Los componentes del programa de formación se alinearán con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación a corto y largo plazo, evaluarlas y llevar a cabo acciones para atenderlas, así como mantener actualizados los conocimientos de los supervisores y desarrollar y fortalecer sus competencias.

- d) Determinación de las operaciones, las herramientas y los recursos disponibles para implementar la política de formación. Las operaciones internas y externas deben estar estructuradas y administradas a fin de poder brindar un servicio de calidad, ampliar la base de recursos y mejorar el desempeño.
- En caso de que el organismo de supervisión cuente con una política de rotación de personal, esta se coordinará con la política de formación. Ello, toda vez que será necesario formar o actualizar conocimientos/competencias de los supervisores que cambien de funciones o especialidades.³
 - La política de formación contempla el papel de los funcionarios con respecto a su preparación. Si bien cada organismo de supervisión tiene la responsabilidad de definir los requisitos mínimos de formación, los propios funcionarios, con la guía y aprobación de sus superiores, serán también responsables y deberán procurar contar con las herramientas necesarias para la autogestión de su formación dentro de la organización.
 - La política de formación de los supervisores es revisada y actualizada, al menos una vez cada dos años.

³ La política de rotación de personal contribuye al fortalecimiento del juicio de los supervisores. La razón es que esa política permite incorporar experiencias en cuanto a la supervisión de distintos tipos de entidades (por ejemplo, sistémicas, cooperativas, monoproducción, internacionalmente activas, entre otras clasificaciones o modelos de negocio), diversos temas (análisis de la cartera de créditos o determinación de la suficiencia de capital), así como entre diferentes especialidades (riesgo de crédito, riesgo de lavado de activos o financiamiento al terrorismo).

4 **RECURSOS Y GESTIÓN.** *El organismo de supervisión cuenta con el personal y los recursos presupuestales y tecnológicos suficientes para diseñar, implementar, gestionar y actualizar los programas de formación. Ello, siempre de conformidad con el marco de gobernanza, la política de formación y los objetivos de la institución.*

Criterios

- El despliegue de las ofertas de formación está sujeta a un presupuesto institucional asignado para tal fin. Por su parte, la asignación se determina en función de las necesidades y prioridades de cada organismo de supervisión y del contexto vigente.⁴
- El presupuesto anual es revisado y aprobado por la alta dirección. Las desviaciones con respecto al presupuesto son reportadas y atendidas.
- Los recursos del organismo de supervisión se definen con base en un criterio de *eficiencia de costos*, en términos monetarios y de horas/hombre invertidas por los supervisores que participan en los programas de formación.
- El organismo de supervisión da preferencia a los programas relacionados con los proyectos estratégicos prioritarios y con los retos que se presenten.
- Debe existir un sistema para registrar, comunicar, gestionar y, en la medida de lo posible, facilitar las actividades de formación en cualquier modalidad. El sistema debe contar con soporte técnico y tecnológico continuo para su correcto funcionamiento.
- La elección de los sistemas de gestión de aprendizaje digital⁵ se realizan en función de las necesidades y la cultura organizacional. Para tal fin se evalúan los sistemas más aceptados o usados en el mercado.⁶

⁴ Por ejemplo, nuevos estándares de regulación prudencial o cambios en los modelos de negocio de las entidades supervisadas.

⁵ Los sistemas de gestión de aprendizaje digital, también llamados plataformas de aprendizaje, se definen en idioma inglés como *learning management systems* (LMS). Además, aquellos sistemas con mayor posibilidad de manejo y creación de contenidos se denominan *learning content management systems* (LMCS).

⁶ En el mercado hay una multiplicidad de sistemas de gestión de aprendizaje digital. Estos sistemas van desde los más tradicionales (de código abierto o privado), los integrados con los sistemas de recursos humanos y aquellos de generación de contenidos hasta los de mayor vanguardia, que ofrecen sistemas de aprendizaje de experiencia del usuario (LXP) y permiten el armado de itinerarios de aprendizaje personalizados en función del puesto, la antigüedad, las competencias y las preferencias de cada usuario.

- El sistema de gestión debe siempre mantenerse actualizado, según el contexto y las tendencias tecnológicas del mercado. Por lo tanto, los contenidos y las publicaciones se recopilan de manera tal que, de ser necesario, puedan migrar a sistemas nuevos y más avanzados.
- El sistema mantiene un registro (preferiblemente automatizado) de la información del programa de capacitación. Dichos registros incluyen el nombre y la descripción de cada programa ofrecido, el número de participantes inscritos, el de participantes que completaron con éxito la actividad de formación, las fechas y la duración del programa, sus costos, una indicación de si el curso se ofreció de forma interna o por parte de algún organismo externo, además de otros datos que el organismo considere relevantes.
- El sistema conserva un registro de la información de los participantes (título del puesto de trabajo y del curso, fechas y formación, estado de finalización, costos de la formación).
- El sistema facilita el seguimiento de los avances a partir del itinerario de aprendizaje individual de los supervisores y la finalización de los requisitos de formación.
- El sistema permite la recepción de comentarios y sugerencias por parte de los participantes en el programa de formación.
- Hay responsables bien definidos para la gestión del sistema, quienes se encargan de: *a)* la publicación, organización y categorización de contenidos/cursos, *b)* el soporte técnico para los usuarios y *c)* el soporte informático del sistema.
- Los sistemas de gestión de aprendizaje permiten el establecimiento de métricas y herramientas de control sobre las actividades llevadas a cabo, a fin de poder preparar reportes y obtener información para su análisis y ajuste.

5 MALLA CURRICULAR. *El organismo de supervisión cuenta con una malla curricular que muestra la estructura de conocimientos y competencias que debe dominar un supervisor de acuerdo con su nivel de desarrollo profesional y áreas de especialización. La malla curricular considera, al menos, tres dimensiones: las áreas de conocimientos y competencias, los niveles de desarrollo profesional y las áreas de especialización. Además, permite el desarrollo de distintos itinerarios de aprendizaje para cada tipo de funcionario.⁷*

Criterios

- La malla curricular está conformada por una serie de bloques temáticos vinculados con conocimientos y competencias (catálogo de conocimientos y competencias) que permitan delinear distintos itinerarios de aprendizaje. Los objetivos a alcanzar son el crecimiento profesional y el desempeño adecuado de los supervisores en su respectivo puesto de trabajo.
- La malla curricular se elabora en función de los requerimientos del puesto de cada supervisor. Dada la diversidad, relevancia y complejidad de los mandatos de los supervisores, la malla debe definir múltiples itinerarios de aprendizaje en términos de amplitud, especialización o profundidad, consistentes con los planes de desarrollo profesional ofrecidos por el organismo de supervisión y según su estructura organizacional y funcional.
- Cada supervisor recorre los itinerarios de aprendizaje según su ruta de crecimiento profesional (conocimientos, experiencia y nivel de desarrollo profesional). Los supervisores recorren los bloques de la malla curricular a partir de las actividades de formación seleccionadas para tal efecto. Con ello, queda un registro de su avance y seguimiento en el *sistema de gestión de formación*, a fin de saber dónde está ubicado cada supervisor en el entramado de las competencias y los conocimientos que se han definido.
- La malla curricular debe ser una estructura flexible que se pueda actualizar de acuerdo con las modificaciones de los contextos externo e interno de cada organismo. El área responsable de la formación del capital humano,

⁷ ASBA ha creado un prototipo de malla de conocimientos y competencias que puede ser usada por sus miembros como referencia para que construyan su propia malla curricular, de acuerdo con sus necesidades específicas.

en coordinación con las áreas técnicas de supervisión (a partir de su función/área especial), diseña y mantiene actualizada la malla curricular según el mandato y los objetivos del organismo supervisor, la evolución del sistema financiero, el desarrollo de nuevas tecnologías y las prioridades contempladas en la visión estratégica de la institución.⁸

- La malla curricular no define directamente los cursos de capacitación, sino que responde a la estructura de conocimientos y competencias. Así, con base en la estructura de la malla curricular, las unidades responsables de formación identifican necesidades, prioridades y la oferta disponible.

Por su parte, el *catálogo de conocimientos y competencias* incluye a las familias de conocimientos y competencias, así como los bloques temáticos y contenidos que deben adquirir los supervisores a lo largo de su carrera profesional para el diseño de las actividades de formación.

- Las familias de conocimientos y competencias deben considerar al menos las siguientes dimensiones:⁹
 - a) Conocimientos generales:** aquellos que son de utilidad para la mayoría de los funcionarios del organismo de supervisión. En esta categoría se agrupan los relacionados con el propio organismo de supervisión: sistema bancario del país, idiomas, herramientas informáticas, gestión de proyectos, entre otros.
 - b) Conocimientos técnicos:** aquellos requeridos para la realización de la actividad profesional específica de cada supervisor.
 - c) Competencias:** conocimientos y habilidades relacionados con el modelo de competencias del organismo de supervisión. En esta clase se incluyen las competencias institucionales, gerenciales y técnicas.

⁸ Dinamismo del modelo de negocios, cambios en el alcance de la supervisión, mayores exigencias al sector público, aspectos de coyuntura macroeconómica y política, actualización de estándares internacionales o la regulación local, entre otros, así como temas emergentes o de frontera (por ejemplo, innovación tecnológica, *fintechs/bigtechs*, *suptech/regtech*, cuestiones de género, entre otros).

⁹ En el caso de la malla propuesta por ASBA, las familias de conocimientos se dividen en siete clases: conocimientos transversales, mercados y productos financieros, análisis cuantitativo, estándares internacionales de regulación y supervisión, gestión de riesgos y solvencia, regulación y supervisión integral y competencias organizacionales y directivas.

- Cada familia de conocimientos y competencias se divide a su vez en bloques temáticos comunes. Cada uno de ellos está constituido por los contenidos específicos correspondientes.
- Los bloques temáticos de cada familia de conocimientos y competencias son asignados a distintos niveles (por ejemplo, básico, intermedio y avanzado). Estas definiciones sirven como insumo para establecer las competencias y los conocimientos mínimos requeridos para las hojas de perfil de cada puesto.
- El catálogo de conocimientos y competencias se actualiza de forma periódica.

El organismo de supervisión *define el nivel de desarrollo profesional* por perfil de puesto, al considerar las competencias y los conocimientos mínimos requeridos para alcanzarlo, en función de la especialidad y experiencia de cada supervisor.

- Como punto de partida para la definición de los niveles de desarrollo profesional, el organismo de supervisión utiliza el perfil de cada puesto.¹⁰
- Con el fin de determinar el nivel de desarrollo profesional de cada supervisor, el organismo considera al menos los siguientes atributos: nivel de conocimientos técnicos, experiencia laboral, niveles de desarrollo de las competencias,¹¹ categoría del puesto,¹² función¹³ y especialización.¹⁴
- El desarrollo profesional se categoriza en distintos niveles, según la valoración de todos los atributos en su conjunto.

¹⁰ El perfil de puestos es el elemento organizacional en el que se resumen y documentan los atributos para cada puesto. Este deberá siempre estar actualizado y alineado con las políticas de formación y la malla curricular.

¹¹ Incluyen, por ejemplo, comunicación, planificación y organización, gestión de proyectos, liderazgo, entre otras.

¹² Asistente, semi *senior*, *senior*, subgerente, gerente, director, entre otras.

¹³ Entre otras, supervisión de cooperativas de ahorro y crédito, supervisión de bancos públicos, supervisión de bancos internacionalmente activos, supervisión de bancos nacionales, entre otras.

¹⁴ Supervisión integral (generalista), riesgo de crédito, riesgos financieros (mercado, liquidez y tasa de interés), riesgo operativo, riesgo de tecnología de información, riesgo de legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, entre otras.

- La definición del número de niveles de desarrollo profesional requiere la identificación de los grupos de supervisores con atributos similares en términos de experiencia, trayectoria y antigüedad en la organización. El número de niveles de desarrollo profesional es variable y abarca desde uno de desarrollo profesional inicial a uno avanzado o experto. Si bien no existe un número máximo de niveles, este número debe ser acotado.
- Para cada nivel de desarrollo profesional, el organismo de supervisión debe asignar una denominación y una descripción de lo que implica estar encuadrado en esa referencia.

6 ACCIONES PARA ELABORAR Y GESTIONAR EL PLAN DE FORMACIÓN.

El organismo de supervisión define y describe las principales acciones que deben realizar las áreas responsables de la formación, de acuerdo con el marco de gobernanza, y el Plan de Formación anual aprobado. Las acciones principales para ello son cuatro: planeación, diseño y desarrollo, implementación y evaluación.

Criterios

- El Plan de Formación anual es aprobado por la alta gerencia y tiene como finalidad contribuir al desarrollo profesional de los supervisores, considerando las mejores prácticas para su capacitación.
- Las herramientas y metodologías que utiliza el organismo de supervisión para planear, diseñar, desarrollar y administrar los programas y las actividades de formación incluyen, entre otros, los siguientes elementos: el catálogo de conocimientos y competencias, los niveles de desarrollo profesional de los supervisores, la malla curricular y sus dimensiones, los itinerarios de aprendizaje, el sistema para la adquisición y generación de conocimientos y competencias, las bases de datos de las plataformas para la gestión del aprendizaje,¹⁵ los indicadores de gestión y los informes de formación y capacitación.
- El organismo de supervisión identifica claramente y evalúa, de acuerdo con sus capacidades y presupuesto, las acciones que necesitan ser subcontratadas, ya sea en parte o completamente. Esto último es particularmente importante en el caso de los organismos que aún no han desarrollado la experiencia suficiente para llevar a cabo una actividad en particular (por ejemplo, desarrollar materiales internos, diseñar cursos específicos internamente, etc.).
- El organismo de supervisión debe considerar al menos las siguientes acciones para desarrollar y gestionar su programa de capacitación:

¹⁵ Cuando el nivel de desarrollo profesional alcanzado suponga una gestión del aprendizaje personalizado (identificación y gestión de brechas por individuo), se requieren sistemas de gestión que faciliten la administración.

a) Planeación. Hay un proceso formal para la elaboración del Plan de Formación anual, mediante el cual se determinan las prioridades, necesidades y actividades de capacitación. El plan contempla la elaboración y actualización del presupuesto, y es realista en términos del alcance y los recursos de cada organismo.

- El organismo de supervisión cuenta con un proceso formal anual para identificar las brechas entre la composición actual de la fuerza de trabajo y el alcance de sus objetivos institucionales. Ese proceso debe contemplar un protocolo para obtener información de las partes interesadas clave.
- Durante la planeación se analizan las dificultades identificadas, las oportunidades de mejora, las necesidades y el talento humano con los que cuenta el organismo de supervisión. Acto seguido, todos esos parámetros se contrastan con los objetivos y las prioridades de la institución.
- Para la detección de necesidades y brechas de formación se emplean, al menos, los siguientes insumos: encuestas y entrevistas de identificación de necesidades de capacitación; resultados de evaluación de competencias o desempeño; planes de carrera; resultados de evaluaciones de aseguramiento de calidad o auditoría interna; planes estratégicos, tácticos y operativos vigentes; riesgos emergentes, nuevos estándares internacionales, cambios en los mandatos de los supervisores y en sus marcos de supervisión; perfiles de puestos actualizados; malla curricular actualizada.
- El Plan de Formación anual describe las expectativas específicas con respecto a la capacitación requerida por parte del personal en diferentes puestos y niveles. Si es necesario, se establecen actividades de formación obligatoria y opcional para distintos niveles y clases de personal dentro del organismo de supervisión.
- El plan especifica las actividades de capacitación y los funcionarios elegibles con la finalidad de priorizar su participación. A su vez, también considerar las actividades de formación interna y externa.

b) Diseño y desarrollo. Hay un proceso formal para identificar contenidos, instructores, materiales y la oferta externa disponible para llevar a cabo las actividades de formación. Durante el proceso de diseño y desarrollo se identifican también a los canales más adecuados para atender cada necesidad de capacitación.

- Los contenidos de las actividades de formación son consistentes con los conocimientos técnicos y las competencias contempladas en el manual de perfil de puestos, la malla curricular y los itinerarios de aprendizaje individuales.
- Los programas de formación están sujetos a un proceso de adaptación de acuerdo con la naturaleza de los mandatos del ente supervisor. En tal sentido, debe reconocerse que tales mandatos son únicos en el ámbito local, así como de alta relevancia y complejidad técnica.
- Las áreas responsables identifican a los proveedores de las actividades de formación, los cuales pueden ser internos (funcionarios de la institución) o externos (organismos internacionales, universidades, plataformas privadas educativas, etc.) (véase el principio 7).
- Las áreas responsables identifican, en conjunto con los expertos en la materia del organismo, las fuentes para el desarrollo de las actividades de formación y el contenido formativo interno.
- Las actividades que forman parte de los programas de formación del organismo supervisor comprenden tanto aspectos teóricos como prácticos. En particular, priorizan el aprendizaje práctico mediante el uso de escenarios y estudios de caso, en línea con el objetivo de que estos programas contribuyan al desarrollo efectivo del juicio de los supervisores.

c) Implementación. El proceso de implementación responde a la finalidad de asegurar que las actividades de formación se den de forma eficaz y eficiente. El organismo de supervisión invierte en y actualiza sus procesos de implementación, tomando en cuenta los desarrollos tecnológicos y las prácticas docentes más actuales.

- Existe un mecanismo de evaluación previa, o pruebas piloto, para valorar que las actividades de formación nuevas sean adecuadas. Este mecanismo incluye nuevas actividades o recursos de aprendizaje internos, nuevos cursos ofrecidos por proveedores e incluso nuevos proveedores o instructores.

- Las actividades de formación se cargan en un sistema que bien puede estar integrado al *sistema de gestión de formación* o ser independiente, pero con un alto grado de interconexión con el primero. Dicho sistema permite el registro de los funcionarios a actividades específicas, el acceso a recursos de aprendizaje, la comunicación con tutores y otras funcionalidades que faciliten el aprendizaje dentro de la institución.
- Cada actividad de formación cuenta con una descripción detallada de los contenidos, las tareas, las modalidades, el perfil de los instructores y, si se necesita, un manual dirigido a los instructores para llevar a cabo la capacitación.
- El proceso de implementación de actividades de formación considera el refuerzo del aprendizaje mediante las actividades requeridas en el trabajo diario.
- Se ofrecen opciones que permitan a funcionarios individuales solicitar actividades de formación o tener acceso a certificaciones especiales. Las solicitudes se analizan y los responsables de la capacitación determinarán si el programa resulta adecuado para el perfil del solicitante.

d) Evaluación. El organismo de supervisión cuenta con mecanismos que hagan posible evaluar los conocimientos y las competencias adquiridos por los supervisores como resultado del programa de formación. El proceso de evaluación sirve como insumo para identificar fortalezas y debilidades, con el fin de mejorar el diseño, la ejecución y los resultados de las actividades de formación. Además, se realiza un monitoreo de las actividades de formación impartidas.

- La evaluación se lleva a cabo utilizando los procedimientos, instrumentos y análisis más rigurosos de acuerdo con el contexto de las necesidades del organismo de supervisión y las limitaciones legales, éticas y prácticas.
- El organismo de supervisión evalúa el cumplimiento de los objetivos de su programa de formación en distintos niveles. En tal sentido, se consideran, como mínimo, los siguientes aspectos:
 - › *Reacción:* se refiere al grado de satisfacción de cada supervisor con respecto a las actividades de formación en las que participa.

Para tal finalidad, se consideran variables como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad de cada instructor, el uso de técnicas y herramientas eficaces, la logística de la actividad, entre otras.

- › *Aprendizaje*: se refiere al grado en que los supervisores adquirieron las competencias y los conocimientos previstos.
 - › *Transferencia/impacto*: se refiere al cambio conductual de los funcionarios al aplicar las competencias y los conocimientos aprendidos en la actividad de formación, y cómo estos se han visto reflejados en un mejor desempeño en su puesto de trabajo.
 - › *Resultados*: se refiere a cómo el cambio producido en los supervisores como resultado de la actividad de formación, ha influido en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el logro de las metas del organismo de supervisión.
- Los organismos de supervisión cuentan con instrumentos distintos para llevar a cabo la evaluación de sus respectivos programas de formación además de utilizarlos de acuerdo con el tipo de objetivo de aprendizaje y las metodologías de instrucción de la actividad. Algunos de estos instrumentos son como sigue:
- › *Encuestas de satisfacción*: permiten obtener información general sobre la opinión de los supervisores en relación a las actividades de formación en las que participan, el contenido, el o los instructores, las técnicas y herramientas, la logística, etcétera.
 - › *Evaluaciones de aprendizaje y transferencia de impacto*: permiten determinar en cuál medida los supervisores en capacitación lograron los objetivos de aprendizaje propuestos, además de proporcionar información para saber si la transferencia (o no transferencia) a los puestos de trabajo se debe a factores de la actividad de formación desempeñada u a otros. Estas evaluaciones pueden incluir tareas, resolución de problemas prácticos o exposiciones a otros miembros del personal. En el enfoque, no se prioriza el uso de exámenes escritos.
 - › *Observaciones de desempeño*: recogen información sobre el comportamiento de los supervisores en sus puestos respectivos. Lo anterior, con la finalidad de evaluar el grado en que se están ejecutando las competencias adquiridas en el trabajo rutinario.

- › *Entrevistas o, en inglés, focus group*: conversaciones de manera individual o grupal mediante las cuales se busca evaluar cualitativamente en qué grado las nuevas competencias y los conocimientos adquiridos se utilizan en los puestos de trabajo.
- Los organismos de supervisión calculan y analizan una serie de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos de sus respectivos programas de formación. Estos indicadores abarcan, por lo menos, los siguientes:
 - › *Asistencia*: número de supervisores convocados a la actividad de formación en relación con el de supervisores que efectivamente participaron.
 - › *Porcentaje de aprobación*: si es posible su aplicación, número de supervisores que aprobaron la actividad de formación en relación con el de supervisores participantes.
 - › *Efectividad de aprendizaje en nota*: calificación final al término de la actividad de formación en relación con la inicial o de diagnóstico, si puede aplicarse.
 - › *Mejora continua*: mejoras al marco de supervisión (políticas, procesos, herramientas, entre otros elementos) con base en información cualitativa (calidad) y cuantitativa (oportunidad) que surja de las valoraciones expertas o del aseguramiento de calidad.
- El organismo de supervisión elabora periódicamente un informe para monitorear el avance de la gestión y el cumplimiento de los objetivos del programa de formación. La finalidad del mencionado informe es notificar sobre el desarrollo de las actividades en cuanto a cantidad de cursos y participantes, analizar si hubo desvíos con respecto al plan original y controlar el presupuesto. En este informe se deben mostrar las metas y los indicadores alcanzados, tanto en forma global como para cada área y por supervisor, entre otras variables monitoreadas.

7 MODALIDADES, HERRAMIENTAS Y RECURSOS DE APRENDIZAJE.

El organismo de supervisión cuenta con mecanismos para identificar los formatos, las modalidades y los métodos de aprendizaje más adecuados para las actividades de formación. Estos mecanismos atienden cambios en el entorno de trabajo, la tecnología y la innovación.

Criterios

- Los métodos de aprendizaje son compatibles con los conocimientos y las competencias a desarrollar, y considerar la gama de modalidades para impartir la formación: en aula, a distancia y autodirigida, sincrónica y asincrónica,¹⁶ individualizada o en grupo.
- Los programas de formación comprenden actividades internas y externas, presenciales o en modalidad digital. Estas actividades incluyen el aprendizaje formal (cursos/talleres internos) o actividades de formación por fuera del organismo de supervisión (tales como maestrías, posgrados, cursos, certificaciones externas) y también del aprendizaje social (comunidades de práctica, cooperación, capacitación en el trabajo y coaching y mentoring con supervisores de nivel más avanzado). Asimismo, algunas instituciones del ramo consideran una política de rotación de personal, con el fin de que el capital humano se desarrolle de manera más integral.
- Conforme a lo estipulado en la acción de diseño y desarrollo, se identifican los recursos de aprendizaje más adecuados para las actividades de formación en cualquier modalidad. Estos recursos pueden incluir documentación interna de la institución (manuales, guías, estudios de caso archivados, etc.), artículos académicos, recursos digitales creados por la institución, recursos digitales públicos y de código abierto, con previa evaluación y aprobación (por ejemplo, YouTube, GitHub, entre otros). El sistema de gestión de formación debe permitir un acceso fácil a los recursos de aprendizaje.

¹⁶ La modalidad de aprendizaje asincrónica permite transmitir contenidos de forma no simultánea. De esa manera, el aprendizaje es autogestionado, según el ritmo y los tiempos de cada participante. Por su parte, la modalidad sincrónica, con mayor necesidad de conectividad, permite impartir contenidos de manera simultánea: todos los capacitandos conectados en el mismo espacio mediante un sistema de videoconferencias o presencialmente.

- Los materiales audiovisuales se seleccionan o crean cuidadosamente con el fin de poder obtener la extensión, el contenido y la calidad óptimos (por ejemplo, los videos son relevantes y su calidad de audio e imagen suele ser estupenda).

Actividades presenciales

- El organismo dispone de un entorno propicio para el aprendizaje. Esas instalaciones incluyen espacios apropiados, equipos y soporte tecnológico y materiales para la capacitación. En caso de una capacitación transfronteriza, los responsables deben asegurarse, junto con el organismo proveedor, de que las instalaciones sean propicias y funcionales.
- Los responsables de la formación siempre se encargan de verificar que los instructores, ya sea internos o externos, cuenten con la experiencia y las capacidades técnicas y didácticas necesarias. Ello, para transmitir sus conocimientos de forma eficaz a los supervisores en capacitación.
- En caso de que la institución lo considere viable, funcionarios expertos fungen como instructores internos para algunas de las actividades de formación. La recomendación en tal sentido, es que el organismo implemente un esquema de incentivos, a manera de que reciban un valor agregado por el esfuerzo y tiempo adicionales que implica esta labor.
- El organismo de supervisión despliega esfuerzos para la formación de los instructores internos. Esto, mediante cursos de formación especializada que ayuden a mejorar las competencias didácticas necesarias para cumplir con la encomienda.
- El organismo cuenta con un registro de instructores internos y externos. Este recurso facilita al organismo de supervisión evaluar la calidad de sus instructores, así como su desempeño en cada actividad de formación.

Actividades en modalidad digital

- El organismo de supervisión coordina los programas de formación en la modalidad digital con tecnologías adecuadas según las necesidades de los supervisores y la cultura organizacional.

- Como parte de los contenidos de las acciones formativas digitales, la recomendación es que se integren bibliotecas de cursos o contenidos digitales¹⁷ para diferentes temáticas que requiera la malla curricular.
- Las actividades en la modalidad digital ofrecen un acceso fácil gracias al sistema de gestión de formación establecido por cada organismo.
- El programa de formación es flexible. Esta característica es indispensable para poder incluir actividades de formación asincrónicas compuestas por fuentes de diferente tipo (videos, textos, pantallas interactivas, páginas web, podcasts, enlaces, etc.). Usualmente, este tipo de actividades se diseñan en bloques o secciones, fragmentados de manera tal que se pueda optimizar el aprendizaje de conceptos en tiempos cortos (microlearning).
- Los sistemas de gestión de aprendizaje digital se complementan con sistemas de videoconferencia. Ello, con el fin de lograr la transmisión de contenidos simultáneos y preferentemente integrados, de tal manera que se hagan posibles los accesos unificados.
- Las plataformas seleccionadas para la provisión de actividades de formación son compatibles con todos los dispositivos actuales de mercado (computadores, tabletas y celulares) y con los diferentes sistemas operativos informáticos, al igual que con los sistemas de comunicación celular.
- Se designan responsables que funjan como tutores. La función de estos debe ser la de un guía durante el proceso de aprendizaje.

Actividades mixtas

- El organismo considera e incluye actividades con modalidad de aprendizaje mixto (*blended learning*).¹⁸ Para la aplicación del enfoque es posible la combinación de modalidades de manera tal que los contenidos de tipo más expositivo sean asincrónicos, mientras que los de interacción e intercambio grupal deben ser sincrónicos o simultáneos. Esto último, con el fin de aprovechar a expertos en ciertos temas para las preguntas de la audiencia y la interacción.

¹⁷ Bibliotecas específicas de temáticas bancarias y financieras, o que aporten contenidos generales o competencias (Coursera, Udemy, Udacity, etc.).

¹⁸ De manera tradicional, el *blended learning* se asocia con la posibilidad de combinar la modalidad de aprendizaje digital con actividades presenciales. Sin embargo, en el sistema más actual se hace referencia a la combinación de diferentes modalidades, todas digitales, formatos de contenido y espacios donde se se publican.

8 SISTEMA DE INCENTIVOS. *El organismo de supervisión implementa sistemas de incentivos que alinean los programas de formación con los objetivos institucionales de desarrollo profesional de los supervisores, con lo que se contribuye y motiva para la obtención de nuevos conocimientos y competencias por parte de los supervisores.*

Criteria

- El organismo de supervisión establece e implementa sistemas de incentivos apropiados que motiven el desarrollo de nuevos conocimientos/competencias además de la aplicación efectiva de estos nuevos conocimientos/competencias en las funciones de los supervisores. De manera complementaria, este mecanismo también sirve para fomentar la participación de los propios supervisores en los programas de formación.
- La participación en programas de formación y su aprovechamiento efectivo son considerados como un insumo necesario, más no suficiente, para determinar beneficios tangibles y recompensas para los supervisores.¹⁹
- Algunos de los posibles mecanismos de incentivos susceptibles de ser implementados por parte de los organismos de supervisión, con el objetivo de alinear los objetivos profesionales de los supervisores con los programas de formación, incluyen los siguientes:
 - Efecto en la evaluación del desempeño y la valoración del compromiso por parte de los supervisores.
 - Posibilidad de postular para cargos superiores mediante el crecimiento profesional, vinculados con los conocimientos y las competencias adquiridos en las actividades de formación.
 - Otorgamiento de mayores responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones.
 - Reconocimiento público y difusión en el resto del organismo de supervisión.

¹⁹ Otros insumos pueden incluir desempeño en el trabajo diario, proactividad para el diseño y la ejecución de proyectos, alto grado de ética y responsabilidad, capacidad de liderazgo, entre otros.

- Otorgamiento de compensaciones recreativas o sociales.
- Invitación a participar en proyectos relevantes del organismo de supervisión.
- La adquisición de los conocimientos y las competencias contemplados en la malla curricular y en el itinerario de aprendizaje se consideran como una condición necesaria, pero no suficiente, para alcanzar promociones o ascensos automáticos.
- Posibilidad de establecer recompensas e incentivos para los funcionarios responsables del programa de formación. La intención es la de fomentar la innovación y mejorar la eficiencia de los procesos.

9 **DIVULGACIÓN DE RESULTADOS.** *El organismo de supervisión divulga anualmente el desarrollo y los avances de su programa de formación.*

Criterios

- Los resultados de la formación (cumplimiento de los objetivos del programa de formación, desarrollo de actividades, indicadores globales, por área y por supervisor, entre otras variables monitoreadas) son divulgados tanto dentro del organismo de supervisión (en intranet) como hacia afuera (en la página web del organismo de supervisión). En este último caso, la divulgación de los resultados se hace de manera más resumida y global.

DEFINICIONES

A continuación, se presentan las definiciones de los principales conceptos utilizados a lo largo del presente documento.

ACTIVIDAD DE FORMACIÓN: acción diseñada para capacitar a los funcionarios de los organismos de supervisión.

CATÁLOGO DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS: conjunto de familias de informaciones y capacidades con sus respectivos bloques temáticos y contenidos. Los contenidos de cada bloque temático se toman como base para la definición de aquellos pertenecientes a las actividades de formación.

COMPETENCIAS: Conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente el desempeño de una función, una actividad o una tarea.

CONOCIMIENTOS: Conjunto de saberes y prácticas adquiridos por los supervisores a partir de la experiencia y/o la capacitación, mediante la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

MODELO DE COMPETENCIAS DEL ORGANISMO SUPERVISOR: Estructura y definición del tipo de cualidades necesarias para distintos tipos de perfil de supervisor y las habilidades específicas que definen cada competencia, además de la metodología de evaluación correspondiente. Por ejemplo, la propuesta de malla curricular de ASBA ofrece un modelo con tres tipos de competencias: institucionales, técnicas y gerenciales.

ESPECIALIZACIÓN: área o temática específica en la cual se concentra un supervisor o un grupo de supervisores para cumplir las funciones de su puesto o de sus puestos (por ejemplo, riesgo de crédito o prevención de legitimación de capitales).

FAMILIA DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS: agrupación de bloques temáticos con características comunes en los que deben formarse los supervisores (por ejemplo, métodos estadísticos, gestión bancaria o liderazgo). Las familias de conocimientos y capacidades pueden agruparse por grandes temas (por ejemplo, conocimientos técnicos, conocimientos generales, competencias, entre otros).

FORMACIÓN: proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización en el orden laboral. La finalidad es aumentar los conocimientos y las habilidades de los supervisores y permitir el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de su trabajo.

ITINERARIOS O RUTAS DE APRENDIZAJE: recorridos que guían el aprendizaje secuencial de los supervisores para su desarrollo profesional. Ofrecen opciones o alternativas para la elaboración de la propia secuencia de aprendizaje, de acuerdo con las características individuales y necesidades de los supervisores o de su especialización.

MALLA CURRICULAR: estructura de conocimientos técnicos y competencias institucionales, técnicas y gerenciales²⁰ de los supervisores, consistente con su nivel de desarrollo profesional y especialización.

NIVEL DE DESARROLLO PROFESIONAL: grado en el cual se ubica cada supervisor dentro de su plan de desarrollo, considerando su formación académica, experiencia, conocimientos y competencias, entre otros atributos. Comprende también los aspectos que los supervisores enriquecen o mejoran para lograr los objetivos del organismo de supervisión.

PERFIL DEL PUESTO: hoja en la que se describe el objetivo general de cada unidad de trabajo, con la especificación de las funciones/responsabilidades y requisitos mínimos (formación académica, experiencia, conocimientos y competencias).

PROGRAMA DE FORMACIÓN: conjunto de las actividades de capacitación que se llevarán a cabo con un fin determinado (por ejemplo, aprendizaje de una familia específica de conocimientos y competencias, desarrollo para un puesto determinado o para un proyecto en particular). Se determina con base en las necesidades de aprendizaje o desarrollo, y los lineamientos y las directrices incluidos en la política de gestión y aprendizaje.

²⁰ Las competencias enunciadas en este documento no corresponden a un modelo de gestión por competencias en particular. Cada organismo de supervisión posee su propia nomenclatura o definiciones de competencias para sus supervisores. No obstante, a fin de comprender el alcance de las competencias referidas a lo largo del documento, a continuación, se definen cada una de ellas:

- Institucionales: aquellas requeridas para todos los trabajadores integrantes del organismo de supervisión más allá del puesto que ocupen (por ejemplo, compromiso con la organización o adaptabilidad y flexibilidad).
- Gerenciales: aquellas requeridas por los supervisores con funciones de conducción de personal (por ejemplo, visión estratégica y liderazgo).
- Técnicas: aquellas específicas para cada área y que reflejan el tipo de capacidad, de conocimiento y de actitud personal necesarios para el desarrollo de las funciones específicas (por ejemplo, pensamiento analítico o iniciativa). Las competencias técnicas no deben confundirse con los conocimientos técnicos.

GRUPO DE TRABAJO

Galo Cevallos	Federal Deposit Insurance Corporation, Estados Unidos de América
Karen Rolle	Central Bank of The Bahamas
Rommel Nogueira	Banco Central do Brasil
Carolina Guimarães Franca da Silva	Banco Central do Brasil
Gabriel Casado	Banco de España
Jose Pignano	Board of Governors of the Federal Reserve System, Estados Unidos de América
Katie Kiresich	Board of Governors of the Federal Reserve System, Estados Unidos de América
Maria Arevalo	Office of the Comptroller of the Currency, Estados Unidos de América
Alejandro Campos	Superintendencia de Bancos de Guatemala
Stacy Earl	Bank of Jamaica
Luis Martín Auqui	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú
Wendy Okada	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú
Alejandro Lavagna	Banco Central del Uruguay
Valentina Rivero	Banco Central del Uruguay

CONSULTORES

Marcelo Zárate Fit & Proper

Natalia Teplitz Fit & Proper

Eleonora Segura Fit & Proper

SECRETARÍA GENERAL ASBA

Pascual O'Dogherty Secretario General

Marcos Fabián Director de Estudios e Implementación

Nancy Vallejo Coordinación de Programas y Eventos

María José Baqueiro Comunicación y Coordinación de Proyectos con Financiamiento Externo

MIEMBROS ASBA

MIEMBROS ASOCIADOS

Región Andina

Superintendencia Financiera de Colombia
Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, Bolivia
Superintendencia de Bancos del Ecuador
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Perú

Región Caribe

Central Bank of Belize
Banco Central de Cuba
Bank of Guyana
Bank of Jamaica
Banque de la République d' Haïti
Cayman Islands, Monetary Authority
Centrale Bank van Aruba
Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten
Eastern Caribbean Central Bank
Financial Services Regulatory Commission,
Antigua y Barbuda
Turks & Caicos Islands Financial Services Commission
Central Bank of Barbados
Central Bank of the Bahamas
Central Bank of Trinidad and Tobago
Centrale Bank van Suriname
Financial Services Commission, British Virgin Islands

Región Centroamérica

Superintendencia de Bancos, Guatemala
Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Honduras
Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones
Financieras de Nicaragua
Superintendencia del Sistema Financiero, El Salvador
Superintendencia General de Entidades Financieras, Costa Rica
Superintendencia de Bancos de Panamá
Superintendencia de Bancos de República Dominicana

Región Norte América

Board of Governors of the Federal Reserve System, USA
Office of the Comptroller of the Currency, USA
Federal Deposit Insurance Corporation, USA
Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

Región Cono Sur

Comisión para el Mercado Financiero, Chile
Banco Central do Brasil
Banco Central de la República Argentina
Banco Central del Paraguay
Banco Central del Uruguay

No Regionales

Banco de España

MIEMBROS COLABORADORES

Banco Central de Reserva de El Salvador
Comisión Nacional de Microfinanzas, Nicaragua
Comisión Nacional para la Protección y Defensa
de los Usuarios de Servicios Financieros, México

