



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

INSTITUTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN GERENCIA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE FORMACIÓN
CORPORATIVO PARA LOS COLABORADORES DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE LOTERÍAS DE LA
JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL**

AUTOR

OSCAR LEIVA QUESADA

TUTOR

MARCO ANTONIO BETANCOURT QUESADA

SAN JOSÉ, COSTA RICA, JULIO 2025

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria y Agradecimiento	9
Resumen	10
Abstract	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Planteamiento del Problema	13
Pregunta de Investigación.	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
Objetivo General:	18
Objetivos Específicos:	18
Justificación.	18
Delimitación de la Investigación	20
Estructura de la investigación	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	21
Diagnóstico y Análisis de la Situación	22
Antecedentes de la Junta de Protección Social	22
Naturaleza Jurídica y Funciones de la Junta de Protección Social	23
Facultad Para Recibir Donaciones y Cooperación.	24
Organigrama Institucional	25
Misión y Visión de la Junta de Protección Social:	25
Valores de la Junta de Protección Social:	26
Distribución de Colaboradores:	30
Procesos Institucionales	30
Políticas Institucionales	31
Ejes Estratégicos	32
Prioridades Institucionales:	34
Determinación del Valor Público	35
Análisis Situacional JPS	36
Conceptualización de las Variables	37
Habilidades Técnicas:	38

Diferencia entre Habilidades Blandas y Habilidades Duras:	38
Competencias:	38
Valores	39
Formación Académica:	40
Formación Corporativa:	40
Concepto de Universidad Corporativa	41
Antecedentes Históricas Universidades Corporativas a Nivel Internacional.	43
Tácticas Aplicadas por Empresas Multinacionales que Cuentan con un Modelo de Formación Corporativo.	45
Tamaño de una Universidad Corporativa	55
Procesos Claves de un Modelo de Universidad Corporativa	56
Tipos de Modelos de Universidades Corporativas	57
Características de una Universidad Corporativa	58
Funciones Organizacionales de una Estructura de Formación Corporativa	60
Financiamiento de las Actividades de un Centro de Formación Corporativo	63
Pasos para Implementar una Universidad Corporativa	64
Importancia de Cambiar de un Modelo Tradicional de Departamento de Formación a Universidad Corporativa	65
Ventajas de la Implementación de una Universidad Corporativa	67
Desventajas de la Implementación de una Universidad Corporativa	68
Gobierno Corporativo	69
Características del principio de Gobierno Corporativo	70
Importancia de la Implementación del Gobierno Corporativo	71
Etapas Para la Puesta en Marcha del Principio de Gobernanza.	72
Grupos de Interés del Gobierno Corporativo	76
Principios del Gobierno Corporativo	76
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	77
Enfoque de la Investigación:	78
Diseño de la Investigación:	78
Población y Muestra	79
Muestra	79
Sujetos de Información	80
Fuentes de Información:	81
Instrumentos de Recolección de Datos	82

El Cuestionario:	83
La Entrevista:	84
Proceso de Recolección de Datos:	85
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	86
Objetivos Específicos 1:	87
Elementos Técnicos:	87
Características:	87
Objetivos específicos 2:	88
Ventajas de Implementación Centro Formación:	88
Objetivos específicos 3:	88
Diseño de Modelo de Implementación:	88
Alcances y Limitaciones	91
Privacidad de los Datos y Confidencialidad	92
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	92
Distribución de las Herramientas Aplicadas	93
Estructura del Cuestionario Aplicado	93
Objetivos Asociados al Análisis del Cuestionario.	94
Resultados Obtenidos del Cuestionario Aplicado	95
Estructura de la Entrevista Aplicada.	114
Objetivos Asociados al Análisis de la Entrevista.	114
Resultados de la Entrevista Aplicada.	116
Análisis del Proceso de Observación.	119
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
Conclusiones Objetivo Específico 1.	120
Conclusiones Objetivo específico 2	124
Conclusiones Objetivo específico 3	129
CAPÍTULO VI PROPUESTA	132
Justificación	132
Objetivo General de la Propuesta.	133
Objetivo Específico de la Propuesta 1.	133
Objetivo Específico de la Propuesta 2.	133
Análisis de Situación Externo.	134
Análisis de Situación Interno.	134

Etapa Planeación Estratégica:	136
Construcción Objetivo General Centro de Formación Corporativo	137
Objetivo General	139
Elementos estratégicos de Apoyo para la Implementación del Centro de Formación Corporativo	140
Misión:	140
Visión:	141
Valores:	141
Cultura Organizacional.	142
Organización:	143
Etapa de Ejecución.	146
Organización y Asignación de Funciones Administrativas del “CFC”	146
Asignación de Recursos de Infraestructura y Tecnología:	148
Consideraciones Adicionales de los Recursos.	148
Presupuesto de Recursos de Infraestructura y Tecnología	149
Presupuesto de Capacitación de Formadores y Asesoría Profesional	152
Presupuesto para Mantenimientos	153
Consolidado de Presupuesto Total	154
Análisis de Resultados	155
Creación de Indicadores Control y Evaluación.	158
Indicadores de Evaluación.	159
Conclusión y Cierre del Proyecto	162
REFERENCIAS	163
APÉNDICES	171
ANEXOS 1.	171
Cuestionario de Investigación.	171
ANEXO 2	174
Entrevista Aplicada 1.	174
Entrevista Aplicada 2.	175
Cotizaciones de Productos.	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Universidades Corporativas a Nivel Internacional	44
Tabla 2: Definición de Variables de la Investigación	89
Tabla 3: Parámetros de Evaluación y Objetivos Planteados en el Cuestionario	94
Tabla 4: Calificación del Proceso Actual de Capacitación	96
Tabla 5: Percepción de Mejora de Conocimientos y Habilidades Personales	97
Tabla 6: Calificación de Comunicación y Seguimiento Posterior a Capacitaciones	99
Tabla 7: Valoración de Calidad Responsabilidad y Confiabilidad de Capacitaciones	100
Tabla 8: Calificación Contenidos	102
Tabla 9: Calificación de Interés y Motivación por el Tema	103
Tabla 10: Valoración de Indicaciones Estratégicas Previo a las Capacitaciones	104
Tabla 11: Participación en Dinámicas Mejora Clima Organizacional	105
Tabla 12: Aprovechamiento de Herramientas, Recursos, Materiales de Capacitaciones	107
Tabla 13: Apoyo de la Jefatura o Gerencia de Área Para Crecimiento y Desarrollo	108
Tabla 14: Convocatoria a Participación en Proyectos Grupos Opinión Experimentos	110
Tabla 15: Solicitud de Aportes a la Institución por Experiencia o Conocimientos	111
Tabla 16: Formación de Alianzas Estratégicas	112
Tabla 17: Etapa de Ejecución	146
Tabla 18: Recurso Compra de Equipo	150
Tabla 19: Recurso Suministros de Oficina	150
Tabla 20: Recurso Mobiliario	151
Tabla 21: Plataforma Virtual	151
Tabla 22: Recurso Acondicionamiento Aulas “CFC”	152
Tabla 23: Consolidado de Recursos de Infraestructura y Tecnología para el “CFC”	152
Tabla 24: Contratación de Asesoría y Capacitación	152
Tabla 25: Mantenimiento Anual “CFC”	153
Tabla 26: Consolidado de Presupuesto	154
Tabla 27: Resumen de Inversión y Gastos	155
Tabla 28: Responsables de las Actividades y Plazos de Cumplimiento	158
Tabla 29: Abreviaturas de Dependencias	159
Tabla 30: Indicadores de Evaluación	159
Tabla 31: Indicadores de Control	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Institucional Junta de Protección Social	25
Figura 2: Valores Institucionales	26
Figura 3: Macro Proceso de la Junta de Protección Social	31
Figura 4: Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2024-2027	35
Figura 5: Valor público de la JPS	36
Figura 6: Análisis FODA JPS	37
Figura 7: Habilidades Blandas, Requeridas en el Mundo Contemporáneo en Diversos Contextos, Como el Académico, Empresarial, Laboral y Sociocultural	39
Figura 8: Modelo de Universidad Corporativa Procesos Claves	57
Figura 9: Características de una Universidad Corporativa	59
Figura 10: Funciones Organizacionales de una Estructura de Formación Corporativa	61
Figura 11: Relaciones Entre los Principales Actores de una Empresa	71
Figura 12: Beneficios del Gobierno Corporativo	72
Figura 13: ¿Cómo Implementar Gobierno Corporativo en tu Empresa?	73
Figura 14: Métodos de Análisis Utilizados	86
Figura 15: Análisis PESTEL de la Junta de Protección Social	134
Figura 16: Análisis FODA de la Institución	135
Figura 17: Estructura de un Modelo SMART	138
Figura 18: Misión Estratégica Centro de Formación Corporativo “CFC”	141
Figura 19: Visión Estratégica Centro de Formación Corporativo “CFC”	141
Figura 20: Valores para el Centro de Formación Corporativo. “CFC”	142
Figura 21: Pilares Principales de la Cultura Organizacional	143
Figura 22: Los Principios de la Organización	144
Figura 23: Organigrama Centro de Formación Corporativo “CFC”	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calificación del Proceso Actual de Capacitación	96
Gráfico 2: Percepción de Mejora de Conocimientos y Habilidades Personales	98
Gráfico 3: Comunicación y Seguimiento Posterior a Capacitaciones	99
Gráfico 4: Valorar Calidad, Responsabilidad y Confiabilidad de Capacitaciones	101
Gráfico 5: Valoración de Calificación de Contenidos	102
Gráfico 6: Calificación de Interés y Motivación por el Tema	103
Gráfico 7: Valoración de Indicaciones Estratégicas Previo a las Capacitaciones	104
Gráfico 8: Participación en Dinámicas Mejora Clima Organizacional	106
Gráfico 9: Aprovechamiento de Herramientas, Recursos, Materiales de Capacitaciones	107
Gráfico 10: Apoyo de la Jefatura o Gerencia de Área Para Crecimiento y Desarrollo	108
Gráfico 11: Convocatoria a Participación en Proyectos Grupos Opinión Experimentos	110
Gráfico 12: Solicitud de Aportes a la Institución por Experiencia o Conocimientos	111
Gráfico 13: Formación de Alianzas Estratégicas	113

Dedicatoria y Agradecimiento

Primero a Dios por la oportunidad de poder llegar a este día y presentar este proyecto de graduación para culminar una etapa tan importante y satisfactoria, llena de desafíos y retos personales. Le agradezco a mi familia por estar ahí en esos momentos y comprender cada instante de esfuerzo y sacrificio y, muy especialmente, a mi esposa e hijos por el acompañamiento, las palabras de aliento y la entrega durante esos pequeños momentos.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora al departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social, mediante la presentación de un modelo de formación corporativo que permita el crecimiento profesional y la mejora de las competencias y habilidades técnicas, así como el sentido de pertenencia de los colaboradores en la institución.

La Junta de Protección Social forma parte de las empresas líderes del sector público costarricense gracias a los resultados obtenidos de la producción y comercialización de lotería preimpresa y digital, los juegos de azar y la prestación de servicios de Camposantos. Además la institución se encarga de realizar la distribución y asignación de los fondos obtenidos en el resultado de sus operaciones a una gran variedad de organizaciones sin fines de lucro que brindan servicios a personas en situación de vulnerabilidad social en Costa Rica. Estos servicios abarcan áreas como discapacidad, adultos mayores, menores, hospitales y programas de prevención y tratamiento de adicciones.

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó la recopilación de información mediante trabajo aplicado de campo en el departamento Administración de Loterías con el fin de identificar las necesidades de capacitación y desarrollo presentes en los colaboradores, así como las oportunidades de mejora mediante la definición de elementos estratégicos necesarios para la implementación de la propuesta.

La investigación presenta un marco de referencia que reúne los principales aportes teóricos realizados por diferentes autores relacionados al tema de investigación, entre los que se pueden mencionar: Universidades Corporativas, estudio de habilidades y competencias, relación de valores con la misión y visión institucionales, estrategia empresarial, entre otros. Además, la

investigación reúne casos de empresas locales e internacionales que han logrado la implementación de modelos de formación corporativos y, entre otros temas, se describe una breve reseña histórica de la Junta de Protección Social y del departamento Administración de Loterías con el fin de comprender el sistema de gestión actual y el entorno que lo rodea.

La metodología de investigación utilizada es de tipo cualitativa, se recopilaron datos mediante la aplicación de diferentes herramientas como entrevistas, cuestionarios, observación y análisis documental en el departamento. Como parte de los resultados obtenidos, se detallan aspectos de percepción del proceso actual de capacitación y desarrollo como las necesidades presentes en los colaboradores y se presenta la oportunidad de mejora mediante la presentación de una propuesta de creación de un Centro de Formación Corporativo para el departamento, además, de servir como modelo de ejemplo para otros departamentos e incluso de aplicación para toda la institución.

Palabras claves: Formación Corporativa-Competencias-Habilidades técnicas-Lotería-Juegos de azar-vulnerabilidad-valores-estrategia-Capacitación y desarrollo.

Abstract

The objective of this research is to provide an improvement proposal to the Lottery Administration department of the Social Protection Board by presenting a corporate training model that allows professional growth, improvement of competencies and technical skills, as well as the sense of belonging of the collaborators in the institution.

The Social Protection Board is one of the leading companies in the Costa Rican public sector thanks to the results obtained from the production and commercialization of pre-printed and digital lottery, games of chance and the provision of Campo Santos services. The institution is responsible for the distribution and allocation of the funds obtained from its operations to a wide

variety of non-profit organizations that provide services to people in situations of social vulnerability in Costa Rica. These services cover areas such as disability, senior citizens, minors, hospitals, and addiction prevention and treatment programs.

To carry out the development of this research work, information was collected through field work applied directly in the Lottery Administration department in order to identify the training and development needs of employees, as well as opportunities for improvement through the definition of strategic elements necessary for the implementation of the proposal.

The research presents a frame of reference that brings together the main theoretical contributions made by different authors related to the research topic among which we can mention, Corporate Universities, study of skills and competencies, relationship of values with the institutional mission and vision, business strategy among others, it also brings together cases of local and international companies that have achieved the implementation of corporate training models, and among other topics a brief historical review of the Social Protection Board and the Lottery Administration department is described in order to understand the current management system and the environment that surrounds it.

The research methodology used is qualitative, data were collected through the application of different tools such as interviews, questionnaires, observation and documentary analysis in the department. Among the results obtained, aspects of perception of the current training and development process are detailed, such as the needs present in the collaborators and the opportunity for improvement is presented through the presentation of a proposal for the creation of a Corporate Training Center for the department, in addition to serving as an example model for other departments and even of application for the entire institution.

Keywords: Corporate Training-Competencies-Technical skills-Lottery-Games of chance-vulnerability-values-strategy-Training and development.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se describirá la problemática de la investigación, formulación del problema, objetivo general y específicos, justificación, delimitación y estructura de la investigación.

Planteamiento del Problema

Para el autor Díaz V. “Seleccionar un tema o una idea no coloca al investigador en posición inmediata de considerar que información hay que recolectar, con cuáles métodos y cómo analizarán los datos que obtenga. Antes es necesario formular el problema específico en términos concretos y explícitos, de manera que sea susceptible de ser investigado con procedimientos científicos, reflejándose en él un desconocimiento de la ciencia. Un problema correctamente planteado ya está parcialmente resuelto debido a que a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria” (2024 p 55), en este análisis se describirá la problemática de la presente investigación, formulación del problema, objetivo general y específicos, justificación y delimitación. El objeto de esta investigación es la propuesta de un modelo de formación corporativo, la cual se presenta en el contexto de estudio como una fuente inspiradora de generación de habilidades técnicas y competencias del talento humano.

Los procesos de formación y actualización continua en las instituciones se han convertido en un elemento clave para las compañías que quieran contar con un personal altamente calificado, así como retener y desarrollar el talento dentro de la organización.

Para las organizaciones, las nuevas estrategias de cambios tecnológicos, los procesos de modernización e inclusión de la inteligencia artificial, representan un verdadero reto sobre cómo integrar dentro de los programas de capacitación y formación estas nuevas corrientes tecnológicas en el personal.

Lo invertido para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, la calidad entregada, la productividad y el servicio al cliente, que representen más que el presupuesto definido para este fin. Sin embargo, la brecha en los procesos de planificación y la atención de la estrategia institucional llevada a cabo por cada una de las diferentes unidades y áreas organizacionales de la empresas deja vacíos en los procesos de formación que no permiten cumplir con las expectativas reales de orientación hacia los objetivos, metas, razón de ser, y la misión y visión de una empresa.

Por otra parte, la evolución del internet, la inteligencia artificial y las nuevas formas de interactuar en redes sociales influyen de forma recíproca en el tratamiento de la información, ya que hay más información disponible sobre la incorporación al mundo laboral de nuevos perfiles, lo cual provoca una revolución a muchos niveles.

En el plano formativo, las instituciones implementan herramientas virtuales y cursos de corta duración para tratar de hacer frente a las necesidades de las demandas obligatorias en temas de legislación, normativa y regulaciones a la ley, por ejemplo, la de fortalecimiento de las finanzas públicas, control interno, gestión del riesgo, probidad, ética, entre otras.

En cuanto a las actividades de formación y capacitación en las instituciones, la mayoría son confiadas a consultorías externas por consecuencia de falta de planificación y ante la poca existencia o carencia de procesos propios internos para las diferentes áreas de una organización, generalmente estos servicios son brindados por la oferta del mercado local, los cuales ofrecen

paquetes de productos temporales que no llenan los vacíos presentes en las competencias y habilidades que realmente se requieren para complementar y llevar a cabo las tareas o sensibilizar alguno de los valores o rasgos del clima laboral.

Otros estudios realizados, investigaciones y aportes de diferentes autores coinciden en que la educación corporativa incide en el método para ampliar las competencias esenciales de los colaboradores y verdaderamente relacionarlas a la visión del cumplimiento de los objetivos y de las metas, lo cual no sucede si, por ejemplo, esas competencias son obtenidas por medio de la difusión y el aprendizaje temporal impuesto u obligatorio.

La Junta de Protección Social es una institución descentralizada del sector público costarricense y ejecuta el proceso de capacitación de sus empleados, mediante la solicitud individual realizada por cada uno de los departamentos que conforman la estructura fundamental organizacional de la institución, alejándose del sentido estratégico institucional y, como se ha mencionado anteriormente, actuando de forma independiente y aislada.

La gestión del talento humano en las instituciones públicas es clave para la alta productividad de la organización y el bienestar de sus colaboradores. En este sentido, la capacitación y el desarrollo laboral son componentes clave para asegurar que los empleados tengan el conocimiento, las habilidades y aptitudes necesarias para desarrollar sus funciones de manera competitiva. , desde una perspectiva general podemos mencionar que en las instituciones estatales se evidencia una falta de planificación estratégica en temas de capacitación y desarrollo laboral por diversas razones. Entre las razones se puede mencionar que los recursos económicos destinados a este fin son limitados, lo que imposibilita la capacidad de las gerencias del talento humano para implementar programas de capacitación y desarrollo más estratégicos y en función de los objetivos centrales.

Entre otros factores dinámicos de la economía y la planificación del país se pueden mencionar los recortes presupuestarios, las problemáticas sociales como la inseguridad, el desempleo, la inestabilidad del gobierno central, y la inestabilidad socioeconómica y política. Todos estos factores externos limitan la capacidad de actuar de las gerencias en la búsqueda de soluciones a esta problemática.

Dentro de la problemática social institucional podemos encontrar las políticas burocráticas, la burocracia resulta un tipo ideal de organización, delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del Estado como del sector privado.

La burocracia también representa una estructura administrativa y de personal de una organización, el exceso de trámites administrativos, procesos y regulación rigurosa de contratación, el uso de plataformas públicas de acceso limitado y complejo como el Sistema de Compras Públicas SICOP. La administración del presupuesto y finanzas de las instituciones, las leyes, reglamentos y jerarquización de aprobación y procedimientos, entre otros, son algunos de los factores que limitan la capacidad administrativa para llevar un proceso más eficiente de capacitación y desarrollo.

En otros temas relacionados a factores internos, podemos mencionar la falta o inexistencia de programas de capacitación o convenios de largo plazo, lo cual dificulta la implementación de programas sostenibles y coherentes, el desarrollo de competencias adecuadas, la mejora del clima organizacional, el compromiso con los valores institucionales, entre otros. Esta y otras razones, como la falta de atención por parte de los líderes y gerentes, pueden incidir en la caída de los principales indicadores de formación estratégica, así como generar la desmotivación y falta de interés por parte de los colaboradores de las instituciones gubernamentales.

La estrategia de formación y capacitación debe ser valorada por las instituciones públicas ya que de lo contrario esto produce un impacto negativo en el clima organizacional, y por lo tanto, en los colaboradores, lo cual, además, podría causar una cultura de comportamiento hostil y difícil de revertir.

En definitiva, la falta de planificación estratégica, los programas de largo plazo, los pocos o inexistentes convenios entre instituciones, la capacitación y desarrollo informal de poco impacto, la falta de retroalimentación, el poco interés en realizar aportes y, en general, el poco apoyo al fortalecimiento de valores y formación académica de los colaboradores, puede tener consecuencias negativas para las instituciones.

Finalmente, los colaboradores pueden sentirse desmotivados, poco valorados e incapaces de cumplir con sus responsabilidades, lo que afecta su desempeño y su bienestar emocional. Por otro lado, las unidades administrativas y funcionales pueden verse afectadas por una baja productividad, un aumento en los errores y la falta de innovación.

Pregunta de investigación

En toda investigación, las preguntas guían el estudio y son el pilar fundamental para obtener un resultado significativo, la pregunta no solo define el enfoque del análisis, sino también la metodología y las herramientas. Seguidamente se plantea la pregunta principal de investigación con el propósito de recopilar la información necesaria a través de los instrumentos de recolección aplicados en este trabajo y, finalmente, brindar una respuesta a través de los objetivos propuestas.

¿Cómo puede contribuir la propuesta de implementación de un Centro de Formación Corporativo a mejorar y adquirir las habilidades técnicas, conocimientos y el sentido de pertenencia de los colaboradores del departamento Administración de Loterías?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Desarrollar una propuesta de un modelo de Formación académico corporativo que promueva el crecimiento profesional, aprendizaje de habilidades técnicas y el fortalecimiento de los valores institucionales de los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social JPS durante el segundo cuatrimestre del 2025.

Objetivos Específicos:

- Definir los elementos técnicos y características que son necesarias para la incorporación de un modelo de universidad corporativa para la formación estratégica de los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social JPS.
- Describir las principales ventajas y limitaciones a las que se enfrentan las universidades corporativas para una mejor comprensión del tema y toma de decisiones informada.
- Desarrollar un diseño de un modelo de implementación estratégico que permita la puesta en marcha de un centro de formación profesional corporativo para los colaboradores del departamento Administración de Loterías.

Justificación

El presente estudio tiene como objetivo la propuesta de un modelo de Formación Corporativo mediante la delimitación de las principales características y elementos estratégicos que acompañan este modelo, lo anterior se realiza utilizando un estudio cualitativo guiado por

observación y aplicación de diversas herramientas de recolección de datos, por ejemplo, los documentos normativa, reglamentos propios del departamento, así como un cuestionario aplicado a los colaboradores y una entrevista guiada preparada para las jefaturas encargados de las unidades administrativas y tomando como referencia las funciones básicas actuales de lo que se conoce como una Universidad Corporativa, se espera presentar una propuesta para el proceso formativo y de capacitación del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social, para finalmente fomentar la creación de una cultura de crecimiento profesional que genere mayor eficiencia en las funciones de los colaboradores.

En el ámbito local, se puede mencionar que la relación entre la educación académica y las competencias empresariales no está desarrollada. Lo anterior quiere decir que no existe un vínculo entre la formación académica recibida fuera de la empresa y las competencias requeridas dentro del ámbito laboral. Debido a esto, en muchos casos el entrenamiento se vuelve tedioso y complicado para las empresas. Es en este panorama que la formación profesional toma relevancia y permite integrar el conocimiento técnico con la dinámica laboral de forma oportuna y competitiva.

Como respuesta a estas necesidades, la implementación de modelos de formación corporativa en los diferentes departamentos y unidades administrativas de una organización representa una oportunidad innovadora para minimizar la brecha existente entre el conocimiento mínimo necesario y el conocimiento formativo proyectado, en donde se identifican aspectos de relevancia como el crecimiento académico profesional, las nuevas metodologías de enseñanza y el aumento en la motivación de los colaboradores al ser parte de un nuevo sistema, por esta razón es tan importante tener en cuenta el avance que han tenido algunas organizaciones en la

implementación de este tipo de modelos de educación empresarial, de los cuales se hará mención en el marco de referencia como modelos de ejemplos existentes en empresas del ámbito local.

Estos sistemas de aprendizaje permiten que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos, actualicen sus competencias e incrementen su satisfacción personal; al mismo tiempo funcionan como un punto de encuentro de colaboradores en donde intercambian inquietudes, experiencias y crean nuevas relaciones de trabajo de largo plazo las cuales se traducen en el nacimiento de ideas, proyectos, y actualización constante de corrientes modernas empresariales. Finalmente, según el aporte de los autores Castellano C, et al (2020), “La justificación de un proyecto investigativo es un texto en el que se debe argumentar. Aquí se muestran los motivos por los cuales se ejecuta un proyecto científico. En ella, el investigador o científico garante del propósito brinda reflexiones sensatas relativas al sentido de lo que quiere ofrecer, el ambiente y la utilidad que se apremia con dicho trabajo, teniendo en cuenta innegables responsabilidades académicas” (p 32). Con la realización de este trabajo final de graduación se pretende poner en práctica el conocimiento adquirido, así como las herramientas académicas facilitadas; se espera también que con la investigación e información recopilada se pueda brindar un aporte a la sociedad de manera que dinamice el sector de la educación técnica y formación profesional. Esto se puede lograr por medio de alternativas de formación más atinadas para el sector productivo del país, lo cual llevaría a un mejor desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores.

Delimitación de la investigación

La presente investigación se realizará en el departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social, institución pública y descentralizada del gobierno. El periodo del estudio estará comprendido entre los meses de mayo a julio de 2025. Desde el punto de vista

teórico, los conceptos y variables de investigación se establecen en torno al tema de Universidades Corporativas, implementación, elementos, características, entre otros, por su afinidad con el tema central.

Estructura de la investigación

La presentación y desarrollo de esta investigación se estructura en seis capítulos, los cuales inician con el planteamiento del problema y establecimiento de los objetivos general y específicos, en el marco Teórico se presenta el contexto, historia y estructura actual de la Junta de Protección Social, así como los principales elementos conceptuales y teóricos necesarios para una comprensión más efectiva del tema. Seguidamente en el marco metodológico se enmarca la disposición de una investigación de tipo mixta ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos en donde se pueden encontrar los principales instrumentos utilizados para la recopilación de información, métodos de análisis, alcances y limitaciones, entre otras. En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la población meta. Finalmente, en los capítulos cinco y seis se presentan las conclusiones de toda la investigación realizada y la propuesta de presentación de un Centro de Formación Estratégico Corporativo para el departamento y la institución.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hace una revisión documental, la cual va dirigida a la identificación y selección de información y antecedentes que permiten conceptualizar el tema central de la investigación. Para los autores Pérez, Seca y Pérez (2020) “De lo que se trata es de articular aquí nuestros objetivos e ideas con lo aprendido de otros autores”.

Diagnóstico y análisis de la situación

En este apartado se describe cómo funciona la institución objeto de estudio y se recopila la información necesaria para proporcionar el conocimiento de la realidad de la institución, así como su historia y entorno actual.

Antecedentes de la Junta de Protección Social

La historia del origen de la Junta de Protección Social se remonta a mediados del siglo XIX, actualmente cuenta con 180 años de historia y es la institución de servicio más antigua de Costa Rica, se creó con el nombre de Junta de Caridad y se instituyó por medio del Decreto XXV, del 3 julio de 1845, aprobado por la Cámara de Representantes y firmado por el presidente José María Castro Madriz.

En la propuesta inicial, el entonces mandatario ordenó la creación de un hospital bajo el nombre de San Juan de Dios y su respectivo cementerio. Este hecho histórico dio inicio a dos grandes instituciones: el Hospital San Juan de Dios y el Cementerio General de San José. Por lo tanto, se designa la Junta de Caridad (hoy conocida como Junta de Protección Social) para que administrara ambas instituciones. El 29 de octubre de 1845 se nombró la primera Junta de Caridad, la cual estableció brillantemente la creación de una lotería mensual para sostener ambas instituciones. Posteriormente en 1846, la Junta compró un terreno de aproximadamente tres manzanas, donde actualmente se encuentra el Hospital San Juan de Dios, al sur de este centro médico se encontraba inicialmente el cementerio. No obstante, por los altos niveles de humedad que generaba el cementerio al sur del hospital, en 1856 (durante el gobierno de Juan Rafael Mora Porras) se decide trasladar el cementerio hacia el oeste de la ciudad de San José, donde actualmente se encuentra el Cementerio General, frente a la avenida 10, entre las calles 22 y 24.

Con la creación del Hospital San Juan de Dios en 1852 y del Hospicio de Locos en 1883, la Junta comienza a cumplir su razón de ser, al dirigir ambas instituciones, además de impulsar la lotería como medio para financiarlas. De esta forma, el proyecto de la lotería nacional ve frutos el 07 de junio de 1885, cuando se realiza el primer sorteo. Por ley, en noviembre de 1936 la denominación de Junta de Caridad cambió por la de Junta de Protección Social de San José, acontecimiento que anuncia concepciones más modernas en la función socio estatal y en materia de salud pública.

En 1977 la entonces Junta de Protección Social de San José hace entrega de los hospitales a su cargo a la Caja Costarricense de Seguro Social, dedicándose entonces a la administración de loterías y a la administración de los dos cementerios a su cargo (el General y el Metropolitano).

Actualmente la institución se rige por la Ley 8718 de 17 de febrero de 2009 que cambia el nombre de Junta de Protección Social de San José por Junta de Protección Social. Este cambio se produjo con la finalidad de que los programas de asistencia social abarquen todo el territorio nacional y no se circunscriban únicamente a la capital.

Naturaleza jurídica y funciones de la Junta de Protección Social

La Junta de Protección Social es un ente descentralizado del Sector Público, posee personalidad jurídica y patrimonio propios, así como autonomía administrativa y funcional para el desempeño de sus funciones. Tendrá a su cargo, en forma exclusiva, la creación, administración, venta y comercialización de todas las loterías, tanto las preimpresas como las electrónicas, las apuestas deportivas, los juegos, los video-loterías y otros productos de azar en el territorio nacional, a excepción de los casinos; sin perjuicio de las concesiones o autorizaciones que otorgue para la administración o comercialización de estos productos, en cumplimiento de los fines

públicos asignados, para la aprobación de la concesión o autorización respectiva, será necesario el voto de dos terceras partes de los miembros de la Junta Directiva.

También, corresponde a la Junta de Protección Social la exclusividad en la realización de todo tipo de rifas, tanto las preimpresas como las electrónicas, excepto las realizadas para fines promocionales, en las cuales no deberá mediar cobro alguno para su participación; además de las efectuadas por asociaciones, fundaciones y entidades de bien social, cuyas utilidades se destinen a esos fines. Estas últimas deberán contar con la aprobación de la Junta Directiva de la Junta de Protección Social, conforme a los controles que esta Institución establezca para su realización. La anterior disposición no afecta las normas que en forma específica regulan la actividad de casinos, el juego Crea y el Bingo de la Cruz Roja.

La Junta de Protección Social podrá vender servicios de imprenta, ya sea a otras instituciones dentro del territorio nacional o a instituciones de otros países para la producción de loterías, juegos y otros productos de azar, así como otros servicios de imprenta. Los recursos que se obtengan de estos servicios, una vez rebajados los respectivos costos de producción, administración y venta, serán utilizados para programas de desarrollo institucional.

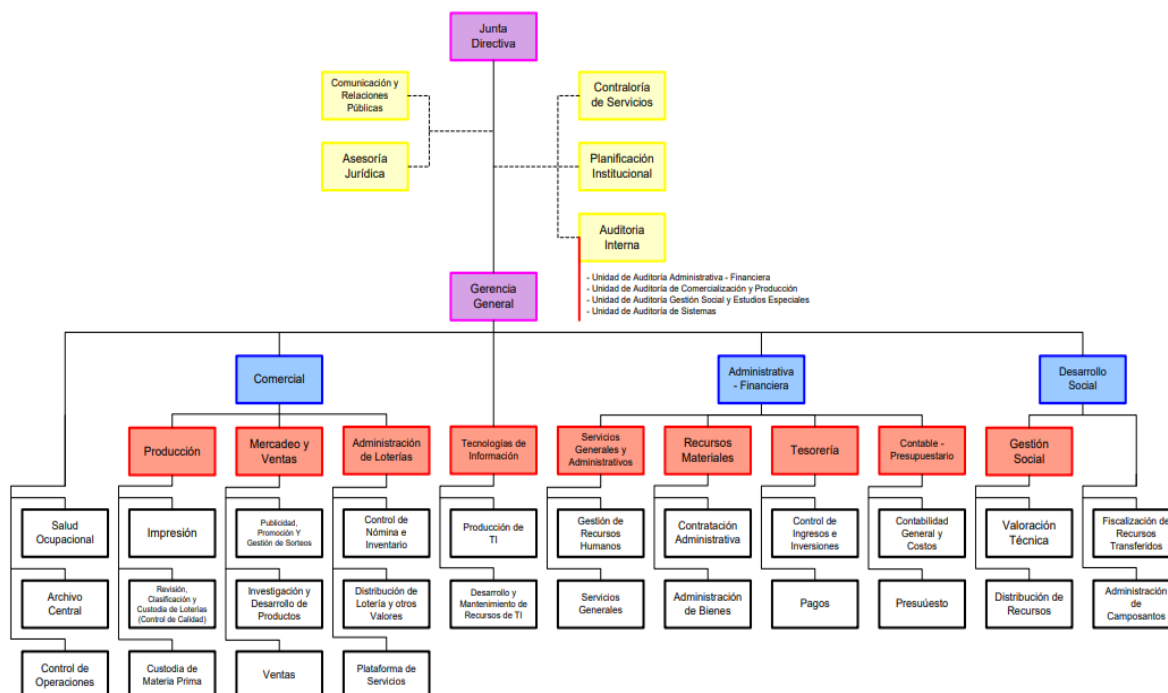
Facultad para recibir donaciones y cooperación.

La Junta de Protección Social se encuentra autorizada para que reciba donaciones y cooperación de entes públicos o privados, nacionales o internacionales, las que serán destinadas a los fines públicos encargados a la Junta de Protección Social. Cuando el donante no haya definido el destino específico de su donación, la Junta Directiva de la Junta de Protección Social lo decidirá, previo informe técnico.

Organigrama Institucional

Seguidamente se muestra la estructura organizacional actual de la Junta de Protección Social.

Figura 1: Organigrama Institucional Junta de Protección Social



Fuente: www.jps.go.cr/transparencia

Misión y Visión de la Junta de Protección Social

La misión y visión de la institución representan su razón de ser y sus aspiraciones a largo plazo. La misión define el propósito fundamental de la organización y lo que se busca lograr.

- **Misión:** la Junta de Protección Social contribuye con el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones en vulnerabilidad social y mejora la salud pública, por medio de la

administración de las loterías y otros juegos de azar, y la prestación de servicios en los camposantos.

- **Visión:** la Junta contribuirá en el desarrollo social y la salud pública del país mediante la innovación constante de las loterías y otros juegos de azar, además de los productos de los camposantos. Ambos elementos deben estar alineados con los principios éticos y los valores promovidos en el Manual de Ética, garantizando así que cada acción contribuya a los objetivos institucionales.

Valores de la Junta de Protección Social

Los valores de la Junta de Protección Social se construyen a partir de la cultura institucional y permiten crear un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados. La identificación y promoción de valores compartidos son cruciales para el éxito del Manual de Ética.

Los valores son principios o cualidades que guían el comportamiento y las decisiones de las personas. En el contexto de la ética institucional, los valores compartidos son aquellos que todos los miembros de la organización consideran importantes y que fundamentan su conducta.

Para la presente investigación los valores son considerados de especial importancia, ya que constituyen en el proceso formativo de los empleados y todas aquellas acciones necesarias para un buen clima organizacional, además de que promueven el sentido de pertenencia en el personal.

Figura 2: Valores Institucionales



Fuente: Plan estratégico institucional PEI 2024-2027 JPS

Seguidamente se detalla el significado de cada uno de los valores de la institución: la palabra “**responsabilidad**” viene del latín *responsum*, que significa “responder”. De allí la idea de que la responsabilidad es la “habilidad para responder”. Es una obligación, ya sea moral o incluso legal, de cumplir con lo que se ha prometido y hacerse cargo de las consecuencias de nuestros actos.

Transparencia: la palabra “transparencia” está formada con raíces latinas y significa “cualidad del que se puede aparecer de un lado a otro”. La transparencia para la Junta de Protección Social se refiere a un compromiso con la honestidad, claridad y acceso a la información, asegurando que sus operaciones y el destino de los recursos sean comprensibles para la población, garantizando así la confianza y la efectividad de su misión social.

Honestidad: El término honestidad proviene del latín «*honestias*», que significa «dignidad», «honor», una suerte de estima o consideración (no en el sentido de pesar o lástima, sino de excelencia y rectitud como persona) que un individuo tiene. La raíz «*honestus*» proviene del verbo latino «*honore*», que significa «honrar» o «dar honor». Constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Este no puede basarse en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones.

Lealtad: Este vocabulario en su etimología se compone del adjetivo «leal» y del sufijo «dad» que indica cualidad, característica o índole de. Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Según ciertas convenciones, una persona que bien debe ser leal a los demás, a ciertas instituciones y organizaciones (como la empresa para la cual trabaja) y a su

nación. La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene para con el prójimo.

Trabajo en equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. El trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo.
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas.
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados.
- Coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones.
- Evaluar los resultados del equipo.
- Acciones Congruentes

Para la práctica de los valores fueron definidas las acciones congruentes que permitan la vivencia e integración en la gestión, que contribuyan a la cultura organizacional en todos los niveles:

Responsabilidad

- Es una obligación, ya sea moral o incluso legal, de cumplir con lo que se ha prometido.

- Hacerse cargo de las consecuencias de nuestros actos.
- Atender con puntualidad los distintos deberes y obligaciones.

Transparencia

- Divulgación de los destinos de los fondos recaudados.
- Actuar de buena fe, compromiso, responsabilidad, honradez, integridad y lealtad.
- La publicación de informes financieros y documentos de interés a la ciudadanía para conocer cómo se gestionan los recursos generados por las loterías y juegos de azar.

Honestidad

- Debemos de tener comportamientos y expresarnos con sinceridad y coherencia, respetando los valores.
- Conducirse con probidad y sin favoritismos en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.
- Ser una persona íntegra, actuar con apego a la verdad.

Lealtad

- Mantener ese compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.
- Ser fiel a mis principios y al trabajo.
- Doy lo mejor de mí, para sobreponerme a circunstancias adversas.

Trabajo en equipo

- Se trabaja en conjunto para alcanzar una meta en común mediante el desarrollo de habilidades con compromisos y esfuerzos.
- Generar espacios de participación para la motivación de los funcionarios.
- Trabajar por el fortalecimiento de la cohesión grupal, con empatía y escucha activa.

Distribución de Colaboradores

Actualmente, la Junta de Protección Social cuenta con 462 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- ❖ Gerencia de Área Administrativa Financiera: 236 plazas
- ❖ Gerencia de Área de Producción y Comercialización: 159 plazas
- ❖ Gerencia de Área de Desarrollo Social: 67 plazas

El departamento Administración de Loterías está compuesto por cuatro áreas funcionales: Unidad Almacenamiento y Envío, Unidad Control de Nómina e Inventarios, Unidad Distribución y otros Valores, Unidad Estadísticas y la jefatura del departamento.

Para el presente estudio es de relevancia mostrar el camino de la planeación estratégica aplicada en la institución, ya que esto permite hacer un contexto de los lineamientos que deben seguir las diferentes unidades administrativas en los diferentes departamentos.

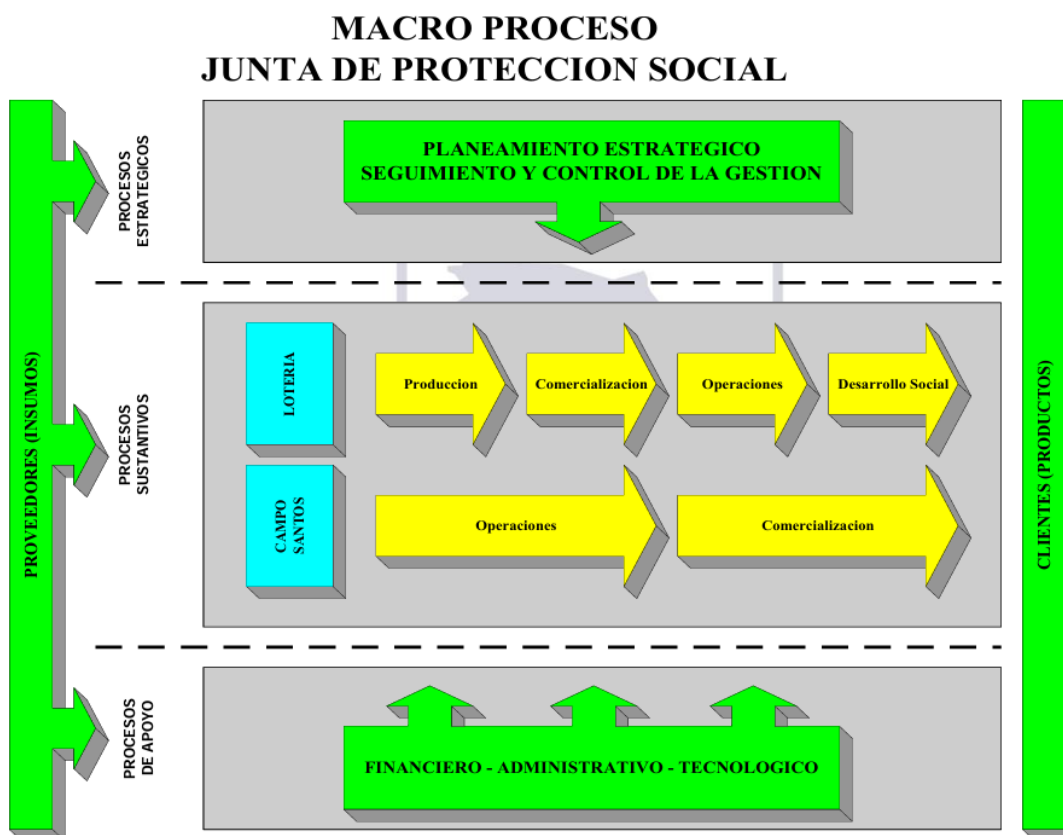
Procesos institucionales

Seguidamente, se muestra el mapa de procesos que actualmente se llevan a cabo en la institución tanto los estratégicos, como los sustantivos y los de apoyo.

Los procesos relacionados al departamento Administración de Loterías inician en el área de producción con los procesos de impresión de sorteos de loterías pre impresas de Lotería Nacional y Chances, proceso de enumerado y estampado de controles de seguridad, proceso de colección de loterías, preparación de etiquetado y alistado de la distribución física solicitada previamente por la unidad Distribución de Loterías y Otros Valores. Se realiza primeramente el

proceso de distribución de todo el sorteo incluyendo la distribución de la lotería no impresa para asignar en el Canal Digital y el resto se divide en Agencias BCR y Plataforma de Oficina Central.

Figura 3: Macro Proceso de la Junta de Protección Social



Fuente: Plan estratégico institucional PEI 2024-2027 JPS

En la figura 3 se observa el camino que comprende los procesos de planeación desde el inicio de la producción hasta su fase de colocación, y toda la influencia ejercida por la planeación de insumos y áreas aledañas de tipo financiero, administrativo y tecnológico.

Políticas institucionales

- La Institución se desarrollará como empresa generadora de recursos a través de la mejora de procesos y productos.

- La Institución propiciará el aumento de las utilidades netas a distribuir.
- La Institución realizará transferencias de recursos en apoyo a la mejora de la calidad de vida de las personas en pobreza o en vulnerabilidad.
- La Institución aportará al desarrollo económico de los Campos Santos.
- La Institución consolidará los Camposantos en función de su acervo histórico, cultural, beneficio social y ambiental.
- Se acogen las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (MIDEPLAN,2018) para realizar el seguimiento al Plan Estratégico Institucional 2 veces al año con el fin de documentar el proceso de revisión y actualización de los requerimientos de las partes interesadas.

Dada la importancia que reviste para el presente proceso de investigación, seguidamente se muestra la información relacionada a los ejes estratégicos de la institución con el propósito de observar el marco estratégico relacionado al proceso de Capacitación y Desarrollo de la institución.

Ejes estratégicos

El marco filosófico de la Junta de Protección Social, conformado por los ejes y objetivos estratégicos fue aprobado por la Junta Directiva el 28 de setiembre de 2023 según consta en oficio JPS-JD-SJD-470-2023 Acuerdo JD-485 correspondiente al Capítulo VI), artículo 8) de la sesión Extraordinaria 52-2023, celebrada el 28 de setiembre de 2023; modificado según JPS-JD-SJD-068-2024 de fecha 16 de febrero de 2024, Acuerdo JD-063. Los ejes estratégicos de la institución son:

- **EJE ESTRATÉGICO:** 1. Generar nuevos ingresos a través de la innovación de juegos y los Servicios de los Camposantos.

- EJE ESTRATÉGICO: 2. Modernizar y fortalecer el marco normativo respecto a los juegos ilegales.
- EJE ESTRATÉGICO: 3. Establecer procesos simples, transversales y digitales para agregar valor a los clientes.

Así mismo se presentan los objetivos estratégicos institucionales y su relación con cada uno de los ejes estratégicos.

- Objetivos estratégicos institucionales (OE): a continuación, se detallan los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la misión para cumplir con la visión de la Junta durante el período que se lleve a cabo el presente Plan Estratégico Institucional PEI.
- Objetivos estratégicos institucionales (OE) 1: Ampliar el aporte al bienestar social del país, mediante el incremento de la cobertura geográfica en zonas prioritarias, para aportar en la calidad de vida de la población vulnerable. (Pilares Lucha contra la pobreza, salud para todos).
- Objetivos estratégicos institucionales (OE) 2: Incrementar utilidades y mantener la sostenibilidad financiera, mediante la innovación en juegos y el eficiente uso de los recursos económicos en el área de loterías, además buscar el punto de equilibrio de los camposantos, para incrementar los beneficios de las instituciones de bienestar social y promover la inversión institucional. (Pilares lucha contra la pobreza, producción y empleo).
- Objetivos estratégicos institucionales (OE) 3: Generar una gestión de cambio, mediante la mejora y alineación de los procesos, la infraestructura, las tecnologías, el recurso humano y el Control Interno, con la finalidad de agregar valor al cliente. (Pilares Costa Rica en el mundo, Reforma de estado) (5,6,7,9).

Se incluyen, además, las prioridades definidas por la Junta Directiva, derivadas de la evaluación de los eventos GLI y CIBELAE llevados a cabo en la semana del 4 al 8 de noviembre de 2019, la cuales fueron aprobadas mediante el acuerdo JD-883-2019 del 14 de noviembre del 2019, a saber:

Prioridades Institucionales:

- Responsabilidad social
- Aporte funcionarios
- Subsede
- Certificaciones
- Regulación
- Productos: salas de juego, terminales, video loterías, juegos on line, con innovación.
- capacitación e investigación como ejes transversales.

Con base a lo anterior, se presenta la articulación del marco estratégico, entre los ejes y sus respectivos objetivos estratégicos, según se puede observar en la figura 2. Los Objetivos y Ejes Estratégicos se aprobaron según oficio JPS-JD-SJD-470 2023 Acuerdo JD-485 y modificado según JPS-JD-SJD-068-2024 de fecha 16 de febrero de 2024, Acuerdo JD-063.

Seguidamente se presenta la relación de los ejes estratégicos principales de la institución con los objetivos estratégicos, estos ejes definen las grandes líneas de acción para alcanzar las metas y objetivos, así como asegurar los éxitos del desarrollo y se dirigen hacia la búsqueda de una posición favorable frente a los factores claves del diagnóstico estratégico. Permiten a su vez aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, potenciar las fortalezas y superar las debilidades de su entorno.

Figura 4: Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2024-2027

Ejes Estratégicos y Objetivos Estratégicos PEI 2024-2027		
EJE	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos
EJE ESTRATÉGICO: 1.	EJE ESTRATÉGICO: 1. Generar nuevos ingresos a través de la innovación de juegos y los Servicios de los Camposantos.	OE 1: Ampliar el aporte al bienestar social del país, mediante el incremento de la cobertura geográfica en zonas prioritarias, para aportar en la calidad de vida de la población vulnerable. (PILARES LUCHA CONTRA LA POBREZA, SALUD PARA TODOS)
EJE ESTRATÉGICO: 2.	EJE ESTRATÉGICO: 2. Modernizar y fortalecer el marco normativo respecto a los juegos ilegales.	OE 2: Incrementar utilidades y mantener la sostenibilidad financiera, mediante la innovación en juegos y el eficiente uso de los recursos económicos en el área de loterías, además buscar el punto de equilibrio de los camposantos, para incrementar los beneficios de las instituciones de bienestar social y promover la inversión institucional. (PILARES LUCHA CONTRA LA POBREZA, PRODUCCION Y EMPLEO)
EJE ESTRATÉGICO: 3.	EJE ESTRATÉGICO: 3. Establecer procesos simples, transversales y digitales para agregar valor a los clientes.	OB 3: Generar una gestión de cambio, mediante la mejora y alineación de los procesos, la infraestructura, las tecnologías, el recurso humano y el Control Interno, con la finalidad de agregar valor al cliente. (PILARES COSTA RICA EN EL MUNDO, REFORMA DE ESTADO) (5,6,7,9)

Fuente: Elaboración de Planificación institucional

Determinación del Valor Público

En las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (2018), se define como valor público: “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (p. 19).

Esta definición refuerza la establecida en la Guía para el rediseño de procesos, en la cual se cita como valor público: “es el primer tipo de valor que deben generar las organizaciones públicas, es la razón de ser, o en otras palabras la misión de la institución. El valor público no es apropiable ni excluyente, está disponible para todos sin tener en cuenta si se está pagando o no por el servicio” (2007, p. 5). Partiendo de la misión y visión institucional y el marco jurídico que

sustenta la razón de ser de la institución, del aporte que se brinda al desarrollo del país y lo que espera recibir la población meta, podemos definir el valor público de la JPS como:

Figura 5: Valor público de la JPS



Fuente: elaboración de Planificación Institucional

Análisis situacional JPS

En las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018, se indica que el análisis situacional consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos. En la elaboración del análisis situacional se tomó como insumo los Planes Estratégicos Institucionales (Loterías y Camposantos) 2015-2020, el informe de Fin de Gestión realizado por el anterior jerarca para el periodo 2014-2018, y que contempla los aportes suministrados por los directores de las diferentes dependencias. A continuación se presenta el análisis FODA institucional como herramienta de gran valor estratégico para establecer objetivos realistas y alcanzables y brindar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Este análisis también facilita la asignación de recursos de manera eficiente, permite identificar áreas de mejora y potenciales oportunidades; finalmente, el análisis proporciona una visión integral de la institución y su entorno.

Figura 6: Análisis FODA JPS

		Positivos	Negativos
Análisis Interno	Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sólida imagen institucional. 2. Generadores de recursos propios. 3. Se cuenta con autonomía administrativa y funcional establecida por ley. 4. Conocimiento y Experiencia del RRHH. 5. Solidez económica y financiera. 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de recurso humano especializado, principalmente en el desarrollo de proyectos de innovación. 2. Instalaciones inadecuadas para el desarrollo institucional. 3. Carencia de presencia de producto en mercados rurales. 4. Actualización de procesos automatizados. 5. Cantidad de recurso humano limitado en atención a las necesidades.
	Análisis Externo	Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de tecnologías que facilita la innovación (software y hardware). 2. Existencia a nivel internacional de nuevos productos según la industria de juegos de azar. 3. Posibilidad de crecimiento en transferencias de recursos a ONG's de zonas costeras y prioritarias. 4. Coadyuvar en mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables. 5. Alianzas con organismos internacionales de loterías y asistencia social. 6. Posibilidad de generar ventas por servicios externos. 7. Comercialización por medio de nuevos canales de distribución. 	Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de normativa para contrarrestar los juegos ilegales. 2. Impacto de la situación económica del país en la venta de los productos. 3. Posibilidad que cambios normativos afecten la gestión institucional. 4. Restricciones de carácter normativo y administrativo que afectan el desarrollo institucional. 5. Atención de demandas del recurso humano por aspectos salariales. 6. Incumplimiento de requisitos por parte de las ONG's para la transferencia de recursos. 7. Generación de nuevos impuestos que afecten las utilidades netas por distribuir. 8. Nuevas leyes que cambian el destino de los recursos 14% JPS. 9. Desconocimiento del negocio de las loterías por parte de los entes externos fiscalizadores.

Fuente: Elaboración de Planificación Institucional Junta Protección Social

Conceptualización de las variables

Para iniciar con la conceptualización, es importante resaltar las principales variables que provienen del problema del objeto de estudio, es decir: desarrollo de una Propuesta de un Modelo de Formación Académico Corporativo que promueva el crecimiento profesional, aprendizaje de habilidades técnicas y el fortalecimiento de los valores institucionales. Del enunciado se desprenden las siguientes variables: modelo de formación académico, habilidades técnicas, valores, y estas comprenden el principio del marco conceptual a desarrollar a partir de estas.

Habilidades técnicas

Hoy en día el mercado laboral requiere que los trabajadores de todos los niveles sean competentes en habilidades socioemocionales o habilidades blandas y que adquieran las competencias técnicas y específicas, también llamadas habilidades duras para un adecuado desarrollo de ciertas actividades dentro de la organización. Para los autores De Arco, Santana y Gómez (2022) “Las habilidades blandas y duras se complementan y forman un mix que facilita la formación integral”.

Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras

Los autores Moreno, Silva, Hidrogo, Rincon, Fuentes y Quintero (2022) resaltan lo siguiente: “Es importante mencionar que, existen dos tipos de habilidades o competencias: Hard Skills (competencias duras) y Soft Skills (habilidades o competencias blandas). Las primeras hacen referencia a conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, relacionados con una temática en específico, y las segundas están relacionadas con comportamientos, cogniciones, sistemas relacionales, patrones de personalidad de diferente índole” (p. 29), de las anteriores afirmaciones se establece importante considerar algunas de las variantes como trabajo bajo presión, flexibilidad, adaptabilidad, habilidad para aceptar y aprender de las críticas, resolución de problemas, administración del tiempo, entre otras, como parámetros que agregan valor a la formación corporativa.

Competencias

El término competencia se relaciona con el aprendizaje, la experiencia y el entorno en el que se desarrollan ciertas habilidades y que, además, con el desarrollo y crecimiento profesional, se adquieren capacidades cada vez mayores y especializadas. Para los autores Cañadas y

Rappaport (2022): “Una competencia es un comportamiento observable como resultado de la combinación de conocimientos, destrezas, actitudes... puestas al servicio de la resolución de un “problema” en un contexto concreto” (p. 17). Además, para los autores Cacheiro, López, Dominguez (2021): “En líneas generales, la competencia profesional es la capacidad de utilizar los conocimientos para actuar con eficacia en un área determinada”. Seguidamente se muestran las principales habilidades blandas requeridas generalmente en diversos ambientes.

Figura 7: Habilidades blandas, requeridas en el mundo contemporáneo en diversos contextos, como el Académico, empresarial, laboral y sociocultural



Fuente: Elaboración propia tomado de Moreno, Silva, Hidrogbo, Rincon, Fuentes y Quintero (2022)

Valores

Para el autor García (2018): “En esencia, los valores son palabras (o, en lenguaje científico, estructuras neurolingüísticas) de vital importancia. Tienen el gran valor de gobernar nuestra vida personal y colectiva a corto, medio y, sobre todo, largo plazo, tanto en las pequeñas decisiones de

la vida cotidiana, como cuando se presentan dilemas de excepcional importancia” (p. 59). Por otra parte, según los autores González y Rodríguez (2019): “los valores corporativos podrían definirse como los pilares filosóficos o los compromisos éticos y morales que la compañía tiene para con sus diferentes grupos de interés (hoy stakeholders), en especial con los clientes (internos y externos), la sociedad y el Estado mismo donde se desenvuelve” (p. 21). De las anteriores definiciones se remarca la importancia corporativa de establecer metodologías para promover la identificación y el compromiso en una institución y de reconocer los valores institucionales para lograr el alcance de la misión, así como el desarrollo de sentido de pertenencia de los colaboradores entre otros.

Formación Académica

El término formación académica se refiere a los procesos de educación formales, además presenta ciertas variables que menciona el autor Villa (2021). Sobre el proceso de formación, este autor afirma lo siguiente: “Así, lo integral del proceso formativo combina el ser, el saber y el hacer con una variedad de aspectos como conocimientos, habilidades, actitudes, valores y formas de percibir el mundo” (p 22).

Formación Corporativa:

La formación académica hoy en día se ha transformado en un enfoque corporativo a lo interno de las instituciones que se alinea a los procesos estratégicos y organizacionales tal y como lo manifiesta el autor Martínez (2016) “El hacer las cosas bien cuando participamos en proyectos, la necesidad de sentirnos seguros cuando emprendemos nuevas tareas y encargos, unido a que las organizaciones son cada vez más abiertas y colaborativas, todo ello, está limitando la necesidad de demanda de formación planificada por parte de los departamentos encargados. En fin, todos

esos recursos están ahí, y forman parte de lo que importa de verdad a la gente para hacer bien su trabajo. Y no pueden esperar a ser servidos cada tres, seis o doce meses. Es una necesidad instantánea que no acepta ninguna demora. ¿Qué implica esto para los departamentos de Formación? Que tenemos que reinterpretar nuestro papel de forma más amplia y definirnos más como conectores y guías que como los únicos proveedores del producto formación. Con lo cual, necesitamos redescubrir de nuevo al usuario, saber aquello que necesita de verdad, que ahora está tomando por su cuenta, y convertirnos en sus mentores, facilitadores e impulsores de su desarrollo” (p 39).

Concepto de Universidad Corporativa

Una Universidad Corporativa es una entidad dentro de una empresa y permite a los empleados estar altamente capacitados y alineados con la cultura y objetivos de la organización, tal y como lo afirma el autor Allen (2002), quien define las universidades corporativas como “entidades educacionales que son una herramienta estratégica diseñada para ayudar a su compañía matriz a alcanzar su misión llevando a cabo actividades que cultivan el aprendizaje, conocimiento y sabiduría individual y organizacional” (p. 9). Por otro lado, Meister (1998) define el término Universidad Corporativa como una división educacional que funciona como el paraguas estratégico de la organización para todos los requerimientos de formación de sus empleados.

Desde el punto de vista ambos autores podemos entender que la Universidad Corporativa es el medio por el cual el conocimiento se transforma en ejecución estratégica, así lo sostiene el autor Cardoza (2014), quien establece que “la Universidad Corporativa tiene el rol de ayudar a garantizar que las políticas corporativas globales alcancen los objetivos locales mediante actividades de formación. También transfieren los conocimientos y las buenas prácticas del

contexto global al local y viceversa” (p. 72). Asimismo, según lo mencionado por Viltard (2016), la educación superior y la capacitación corporativa han tomado forma en los últimos años, lo que ha sentado las bases para configurar un amplio y explosivo mercado de educación en el que nuevos actores se han dado cita. Universidades privadas y corporativas han incursionado respondiendo a nuevos requerimientos que las universidades tradicionales no estaban en condiciones de responder.

Por otro lado, Cardoza (2014) menciona que, “gracias a esta configuración, la nueva estrategia corporativa es la acreditación externa, es una forma de convertir un proyecto de Universidad Corporativa en una herramienta estratégica y de posicionamiento de la compañía. Este reconocimiento puede ser especialmente importante en los campos cada vez más regulados, tales como la industria, la banca estatal, energía, comercio internacional entre otros. A partir de lo anterior, es evidente que la capacitación corporativa es considerada una herramienta estratégica empresarial de gran valor para el desarrollo del aprendizaje organizacional y que, sin esta, la transferencia del conocimiento, el “know how”, las normas y políticas corporativas no podrían ser enseñadas de una forma eficaz para la adaptación de una persona a un puesto, y en el caso en el que no se apliquen se puede desacelerar el proceso productivo ocasionando menor rentabilidad”.

En las anteriores definiciones se puede apreciar el sentido estratégico brindado por los autores orientado hacia la adquisición del conocimiento, liderazgo y la formación de los empleados, buscando el desarrollo continuo, el mejoramiento del rendimiento del personal y la productividad en sus trabajos. Tras su implementación completa, la Universidad Corporativa será el principal vehículo de desarrollo profesional de los empleados de la organización. También facilitará oportunidades de aprendizaje formales e informales que fomentarán el crecimiento personal y profesional de los individuos en la corporación, en un clima organizativo respetuoso, de apoyo y positivo.

Algunos de los ejemplos de las primeras universidades corporativas en el mundo se describen a continuación.

Antecedentes históricos de las Universidades Corporativas a nivel internacional.

A nivel internacional, es importante mencionar los principales casos que han tenido gran relevancia por sus aportes en la creación del modelo de Universidad Corporativa los cuales han despertado el interés de grandes empresas multinacionales y que han venido a revolucionar la estrategia de Capacitación y Desarrollo empresariales a lo largo de los años. Al día de hoy se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el crecimiento profesional y de certificación de puestos corporativos en constante desarrollo.

En 1961, afirman los autores Rees y Smith (2014): “es el gigante de la comida rápida, McDonald's, quien ha empleado el término de Universidad Corporativa en la creación de Hamburger University, por tanto, hace mucho tiempo que los americanos han elegido el término universidad para hablar de sus propias estructuras educativas internas, las corporate universities. Para el año 2018, se cuentan aproximadamente con 4000 universidades alrededor del mundo” (p. 3)

En 1972, según Garbellini (2013), Fiat, como figura precursora en Europa, creó su Universidad Corporativa: ISVOR (Istituto SViluppo ORganisational). El ISVOR ha contado en su seno aproximadamente con 150 profesores a tiempo completo.

Entre otros casos a nivel mundial se enumeran seguidamente más de los casos éxitos algunos presentes en la actualidad.

Tabla 1: Universidades Corporativas a Nivel Internacional

Apple: Apple Park California	Programa de formación interno de Apple en el que la compañía enseña su visión y prácticas para seleccionar nuevos empleados.
Mc Donald's: Illinois	Actualmente un total de 5.000 alumnos acuden cada año a las clases en este centro con el objetivo de convertirse incluso en directivos de la popular marca de hamburguesas.
Pepsico University	Programas con los que la marca busca preparar y capacitar al talento, finanzas, liderazgo, retroalimentación y desarrollo estratégico.
Volkswagen Instituto	Enero de 1996, con el propósito de brindar a la sociedad en general y a la comunidad empresarial en particular, la experiencia y el conocimiento de la organización Volkswagen en materia técnica, de gestión y de desarrollo humano.
University of Coca Cola	La Universidad Coca-Cola ofrece programas de liderazgo, pero la formación se da 70% en el trabajo, 20% por coaching y 10% en sesiones de entrenamiento.
Conde Nast: Londres	Londres, el Condé Nast College of Fashion & Design opera desde el corazón de una de las más emocionantes capitales de la moda del mundo. Se trata de un importante punto de partida para los que desean convertirse en estrellas de la industria de la moda. Con instalaciones de vanguardia y acceso a los expertos.
Pixar University	Su misión ha sido siempre formar a los mejores, una labor que ha tomado muy en serio y la ha ayudado a convertir a los estudios en todo un gigante del mundo del entretenimiento.
General Motors	Fundada en 1919 por un grupo de líderes con una visión para la transformación de la industria del automóvil.
Disney	Para enseñar a los trabajadores como "crear felicidad", por lo que, en esta institución, los miembros del llamado elenco de la compañía aprenden todos los detalles de amabilidad, pulcritud y seguridad necesarios para hacer de los parques temáticos una experiencia única.

Tácticas aplicadas por empresas multinacionales que cuentan con un modelo de formación corporativo.

Cuando se trata de talento, cada compañía tiene necesidades tan profundas y específicas, que con frecuencia dicha preparación deja una brecha importante, por lo que diversas organizaciones han optado por implementar sus propios modelos de capacitación. Las universidades corporativas tienen como propósito no sólo desarrollar las habilidades de cada candidato o trabajador de una compañía específica, sino también alinearlas con los valores de la organización y generar fuertes vínculos de confianza que le permitan a los trabajadores comprometerse con la marca. Dada la importancia para la presente investigación y por la generación de valor y experiencia, a continuación, se presenta el caso de empresas multinacionales que aplican con éxito diversas estrategias y tácticas en el capital humano de su organización

Coca Cola FEMSA

La información sobre esta compañía ha sido tomada del artículo publicado de la revista SUMMA grupo editorial de revistas en América Central y Caribe, en donde se hace referencia a la identificación de los colaboradores con los valores y buenas prácticas medioambientales, en su artículo titulado “Un empleador referente en Nicaragua, Costa Rica y Panamá, se mencionan que: “Este embotellador y comercializador líder de bebidas se distingue tanto por la calidad de sus productos y su presencia en diversos países como por ser un empleador de referencia en América Central. A su oferta competitiva de beneficios y oportunidades de desarrollo se suma su enfoque en construir un entorno inclusivo y sostenible, convirtiéndose en un lugar donde el talento florece, la diversidad se celebra y cada colaborador es protagonista de su propio éxito. Coca-Cola FEMSA trabaja incansablemente para brindar oportunidades que le permitan a cada persona crecer,

desarrollarse y contribuir de manera significativa al negocio, al tiempo que promueve la diversidad, la equidad y la inclusión como pilares fundamentales de su cultura organizacional. De esta forma, no solo crea empleos, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades que atiende.

En la compañía el proceso de reclutamiento se convierte en una experiencia innovadora y transparente, diseñada para identificar a los mejores perfiles de manera ágil y efectiva. A través de herramientas de última generación, como gamificación, evaluaciones prácticas e inteligencia artificial, se asegura que cada paso sea inclusivo y esté libre de sesgos” (2020 p 5). El artículo además señala que “Somos una compañía aspiracional que inspira al talento a unirse y permanecer, no por obligación, sino por convicción. En Coca-Cola FEMSA cada colaborador es dueño de su desarrollo profesional y cuenta con múltiples oportunidades para crecer dentro de la organización” (2020 p 5). Este enfoque impulsa una experiencia laboral gratificante, a la vez que refuerza los valores corporativos que han convertido a la marca en un empleador confiable.

El artículo de la revista SUMMA continúa mencionando bajo el título “Diversidad como motor de innovación” que el compromiso corporativo con la inclusión comienza desde el primer contacto. La empresa se asegura de que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participar en los procesos de selección, eliminando cualquier barrera que limite su potencial. Esto incluye la creación de vacantes para personas con discapacidades, la apertura de oportunidades en áreas dominadas por un único género y la incorporación de comunidades históricamente subrepresentadas. La meta de Coca-Cola FEMSA es reflejar la diversidad de las comunidades donde opera, integrando a personas indígenas, afrodescendientes, refugiadas, miembros de la comunidad LGBTIQ+ y otros grupos. Este enfoque no solo enriquece la cultura organizacional, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento colectivo. En paralelo, fomenta un ambiente donde

los colaboradores pueden alcanzar su máximo potencial. Con programas de bienestar integral enfocados en aspectos como la salud mental, balance vida-trabajo y bienestar financiero, la empresa demuestra que cuidar de su gente es una prioridad. Además, su Universidad Corporativa ofrece una robusta agenda de formación en temas estratégicos, accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento.

En otro de sus apartados la revista SUMMA agrega bajo el título “Sostenibilidad, otro gran compromiso corporativo” lo siguiente:

La sostenibilidad no es solo una palabra para Coca-Cola FEMSA, por el contrario, es un eje transversal en su estrategia empresarial. La empresa busca integrar los valores asociados al tema en cada aspecto de su operación, desde los procesos de reclutamiento hasta las oportunidades de capacitación. Su enfoque en la sostenibilidad asegura que cada colaborador comprenda el impacto de su trabajo en el entorno y las comunidades.(2020 p 6)

Finalmente, la revista SUMMA cierra su artículo mencionando tres aspectos que la hacen especial frente ante sus colaboradores, a saber:

- Su oferta económica, de prestaciones y beneficios adicionales son superiores a los que estipulan las legislaciones en cada país, lo que la hace altamente competitiva.
- Amplio programa de bienestar que consta de cinco áreas foco: bienestar psicológico, cuerpo sano, vida laboral, bienestar financiero y conexiones sociales.
- Diferentes esquemas de trabajo y modelos híbridos, acordes a diferentes necesidades, que permiten un mejor aprovechamiento del tiempo y favorecen la calidad y el balance de vida.

Este artículo recuperado de la revista SUMMA, “Un empleador referente en Nicaragua, Costa Rica y Panamá”, reviste de especial importancia para la investigación los puntos mencionados sobre construcción de un entorno inclusivo y sostenible haciendo referencia a la diversidad y a la construcción de oportunidades para cada persona y permitir el crecimiento, desarrollo y la contribución a los pilares fundamentales de su cultura organizacional.

Universidad Corporativa Dos Pinos

Otro de los casos destacados se refiere a la Universidad Corporativa Dos Pinos, este caso es tomado de la revista empresarial EKA y reviste especial importancia para la investigación por los aspectos claves de organización estratégica e implementación de una plataforma para sus colaboradores, según lo indicado Rivas (2020) bajo el título “Dos Pinos Consolida su estrategia de Capital Humano en la nube”:

Con el objetivo de mejorar el desarrollo y la gestión del talento de sus 4500 empleados, Dos Pinos apostó por la Nube de Oracle para innovar su estrategia de recursos humanos enfocada hacia dos áreas claves de la organización: la capacitación y la evaluación integral de sus colaboradores. En el caso de la Universidad Corporativa, Dos Pinos requería de una solución robusta que le permitiera centralizar sus acciones de capacitación en un solo sitio Web. Por esta razón, en el 2010 adquirió la solución Oracle Human Capital Management (HCM) Learn Cloud, por medio de la cual logró crear una plataforma de aprendizaje dirigida a todos sus empleados. Oracle HCM Learn Cloud es una solución especializada para la entrega, el seguimiento, la gestión y la evaluación de todas las capacitaciones en línea que brindan las empresas. Los empleados sólo deben ingresar con un nombre de usuario y una contraseña, desde cualquier dispositivo y

cualquier lugar. Por medio de esta solución en la Nube, Dos Pinos ha logrado crear un ambiente de aprendizaje virtual, donde se perciben ahorros en tiempo, espacio y traslados, para que los empleados potencien sus habilidades y desarrollen competencias por medio de herramientas de aprendizaje en línea. En el 2013, la organización CorpU en Estados Unidos entregó a Dos Pinos un reconocimiento por este proyecto, en la categoría de Lanzamiento, al destacarla como una iniciativa que aborda las necesidades del negocio y por apoyar el desarrollo de una estrategia común de aprendizaje en toda la empresa. Oracle HCM Learn Cloud permite diseñar cursos virtuales desde el conocimiento interno de la Corporación, lo cual representa un ahorro significativo para la Cooperativa, ya que no se tienen que contratar cursos externos con costos que van desde los \$5.000 por hora en línea. Entre los años 2014 y 2015 se crearon internamente 8 cursos virtuales, con la participación de 2349 empleados, quienes forman parte de una comunidad de aprendizaje virtual que impulsa el desarrollo de su talento. Otros de los beneficios que ha obtenido Dos Pinos es la posibilidad de alinear capacitaciones a los pilares estratégicos de la organización por medio de categorías, además de evaluar y monitorear el conocimiento corporativo adquirido y promover la gestión del talento. (2020 p 3)

En el 2013, Dos Pinos adquirió la solución Oracle Human Capital Management (HCM) Performance and Goals Management Cloud, con la intención de desarrollar una cultura orientada al establecimiento de metas para el logro de objetivos. El propósito era que los colaboradores fueran evaluados de manera imparcial, con un sistema que permitiera una valoración de

desempeño de forma ágil y dinámica. Junto con la Universidad Corporativa, se han fortalecido las competencias de los colaboradores de acuerdo con el perfil de sus cargos, para aumentar su conocimiento y trabajar sus áreas de mejora. Además, la solución apoya el desarrollo de planes de carrera y sucesión. Esta solución ha brindado a los empleados de Dos Pinos la capacidad de establecer sus objetivos y metas basados en los pilares estratégicos de la Corporación y fortalecer la comunicación entre las jefaturas y sus equipos de trabajo.

Tal y como se mencionó anteriormente este caso de la Universidad Corporativa de Dos Pinos realiza un aporte significativo a la investigación al visualizar y analizar las conclusiones de sus beneficios.

- La creación de una plataforma virtual es una solución especializada para la entrega, el seguimiento, la gestión y la evaluación de todas las capacitaciones en línea.
- Los empleados potencian sus habilidades y desarrollan competencias por medio de herramientas de aprendizaje en línea.
- La Formación Corporativa permite diseñar cursos virtuales desde el conocimiento interno de la Corporación, lo cual puede representar un ahorro significativo para las instituciones, ya que no se tienen que contratar cursos externos.
- La formación corporativa, permite la posibilidad de alinear capacitaciones a los pilares estratégicos de la organización por medio de categorías, además de evaluar y monitorear el conocimiento corporativo adquirido.
- La formación corporativa tiene la intención de desarrollar una cultura orientada al establecimiento de metas para el logro de objetivos.

- La Universidad Corporativa, fortalece las competencias de los colaboradores de acuerdo con el perfil de sus cargos con el propósito de aumentar su conocimiento y trabajar sus áreas de mejora.
- Los programas de formación brindan a los empleados la capacidad de establecer sus objetivos y metas basados en los pilares estratégicos de una Corporación y fortalecer la comunicación entre las jefaturas y sus equipos de trabajo.

Grupo Financiero BBVA

En otro de los ejemplos a nivel mundial se puede mencionar al gigante corporativo Grupo Financiero BBVA, para efectos de la investigación es importante mencionar aspectos de estructura y presencia internacional, creación de convenios y colaboración con otras universidades, el gigante corporativo se detalla seguidamente: Grupo financiero BBVA Banco Bilbao Vizcaya Argentaria con sede central en Madrid España, es una de las entidades financieras más representativas a nivel mundial con presencia en más de 30 países cuenta en su estructura organizacional con el Campus BBVA, es la universidad corporativa del Grupo BBVA. Se trata de un modelo de formación con el que el banco ofrece a todos sus empleados los contenidos, plataformas y herramientas necesarios para actualizar sus conocimientos a lo largo de toda su carrera profesional. El objetivo del programa de formación de BBVA es fomentar la actualización permanente de los conocimientos, competencias y habilidades de sus profesionales. Se antepone siempre las necesidades de los clientes en primer lugar. El catálogo de cursos del Campus BBVA incluye formación presencial online y mixta, se articula en torno a una serie de categorías:

- Skills culturales
- Skills de liderazgo
- Skills transversales Digital

- Engineering, Finanzas, Legal, Riesgos, y Ventas y Marketing entre otros.

Posteriormente se diseña e imparte con la colaboración de las escuelas de negocio más importantes del mundo: Wharton School de la Universidad de Pensilvania. The Center for Creative Leadership. IESE Business School. Instituto de Empresa Business School y Babson College, entre otras. El contenido de la oferta online a la que se puede acceder desde cualquier dispositivo se ofrece en diferentes formatos:

- MOOCs (Massive Open Online Courses). Programas formativos de las universidades y escuelas de negocio más prestigiosas del mundo. Existe una cuidadosa selección de los conocimientos y habilidades más relevantes para el Grupo BBVA. Además, se actualizan de manera recurrente.
- Watch & Learn. Canal de vídeos cortos con las principales claves sobre liderazgo, transformación digital y cultural, explicados por expertos en cada materia, tanto de BBVA como externos.
- Language Center. Plataforma de idiomas que incluye innovadoras experiencias formativas. Accesible a través de la web y a través de una 'app' propia. El Language Center ofrece también programas de inmersión lingüística de diferente duración. En el núcleo de este modelo se sitúa el campus de La Moraleja, en Madrid. Campus BBVA cuenta con otras sedes en los diferentes países en los que trabaja el grupo.

Seguidamente, se enumeran los aspectos claves como aporte para la investigación y análisis de conclusiones:

- ✓ La estrategia de formación puede ofrecer a todos sus empleados los contenidos, plataformas y herramientas necesarios para actualizar sus conocimientos a lo largo de toda su carrera profesional.
- ✓ El objetivo de un programa de formación puede ser fomentar la actualización permanente de los conocimientos, competencias y habilidades de sus profesionales.
- ✓ Mediante la formación de instructores y apertura de canal de vídeos cortos se pueden transmitir las principales claves sobre liderazgo, transformación digital y cultural, explicados por expertos en cada materia.

Walmart

El siguiente caso práctico de ejemplo es del gigante comercial Walmart y es tomado del periódico digital *La República* de Perú, seguidamente dada la importancia para esta investigación se muestra como es el programa de capacitación Walmart Academy con sede en Estados Unidos. Para el autor Walker (2024)

El secreto de Walmart Academy: ¿cómo el programa profesional está marcando la diferencia en Estados Unidos? El programa abarca desde módulos básicos para nuevos empleados hasta capacitaciones avanzadas para aspirantes a líderes. Este enfoque integral permite a los asociados estar preparados para mayores desafíos laborales. Walmart Academy es un programa de capacitación que prepara a los empleados con habilidades técnicas y blandas para avanzar en sus carreras dentro y fuera de las empresas en Estados Unidos. Esta innovadora iniciativa no solo beneficia a los asociados de Walmart, sino que también refuerza la calidad del servicio al cliente en todo sentido. Con más de 200 academias en todo

Estados Unidos, Walmart ha capacitado a miles de trabajadores en áreas como liderazgo, comunicación y operación eficiente de la tienda. Esta iniciativa busca transformar la experiencia laboral en una oportunidad de aprendizaje continuo, ayudando a muchos a alcanzar posiciones de mayor responsabilidad. La compañía, reconocida por su compromiso con el desarrollo profesional de su fuerza laboral, ha creado Walmart Academy como parte de su misión de empoderar a sus empleados. A través de este programa, los participantes reciben instrucción tanto en el aula como en el trabajo, enfocándose en habilidades prácticas relacionadas con la operación diaria de las tiendas. ¿Cómo Funciona Walmart Academy? Walmart Academy es una plataforma de aprendizaje diseñada específicamente para los empleados de la compañía, conocidos como asociados. El programa está dividido en módulos que abarcan desde lo básico para nuevos empleados hasta capacitaciones avanzadas para quienes buscan ocupar puestos gerenciales. Esto permite que los participantes desarrollen un perfil integral, preparado para desafíos mayores dentro y fuera de la empresa. (2024 p 12)

- **Capacitación Integral: Habilidades Técnicas y Blandas:** uno de los aspectos más destacados de Walmart Academy es su enfoque en la formación de habilidades blandas, como la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Estas competencias son esenciales para el desarrollo profesional y contribuyen a una experiencia más eficiente y satisfactoria para los clientes. Además, el programa imparte conocimientos técnicos relacionados con la gestión de equipos y el manejo de tecnologías innovadoras que Walmart emplea en sus procesos.

- **Accesibilidad e Inclusividad en la Capacitación:** Walmart Academy se caracteriza por su enfoque inclusivo, ya que está abierto a todos los asociados, sin importar el puesto que ocupen actualmente. La empresa ha implementado recientemente opciones de aprendizaje virtual para facilitar el acceso a empleados que trabajan en tiendas más pequeñas o en ubicaciones remotas. Esto asegura que todos los empleados tengan la oportunidad de mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras.
- **Impacto en el Servicio al Cliente:** el compromiso de Walmart con el desarrollo profesional de sus empleados no solo se traduce en un crecimiento individual, sino que también refuerza la calidad del servicio al cliente. Empleados más preparados contribuyen a una experiencia más eficiente y satisfactoria, lo que a su vez beneficia a la empresa en su conjunto. Walmart Academy, por lo tanto, no solo es una inversión en su fuerza laboral, sino también en la satisfacción del cliente. En resumen, Walmart Academy se presenta como una herramienta fundamental para el crecimiento profesional de sus empleados, ofreciendo capacitación integral y accesible que prepara a los asociados para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual”

Al igual que en los casos anteriores se reúnen seguidamente las conclusiones importantes para el análisis de la presente investigación.

- Un programa de capacitación abarca desde módulos básicos para nuevos empleados hasta capacitaciones avanzadas para aspirantes a líderes.
- Un programa de capacitación prepara a los empleados con habilidades técnicas y blandas para avanzar en sus carreras.

- Este tipo de iniciativas buscan transformar la experiencia laboral en una oportunidad de aprendizaje continuo, ayudando a muchos a alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.
- Estos programas de capacitación abarcan desde lo básico para nuevos empleados hasta capacitaciones avanzadas para quienes buscan ocupar puestos gerenciales.
- La Capacitación debe tener un enfoque en la formación de habilidades blandas, como la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.
- Accesibilidad e Inclusividad son características importantes por su enfoque inclusivo, ya que está abierto a todos, sin importar el puesto o nivel jerárquico.
- El desarrollo profesional de los empleados no solo se traduce en un crecimiento individual, sino que también refuerza la calidad del servicio al cliente.

Tamaño de una Universidad Corporativa

La información señalada en este punto reviste de gran importancia a la presente investigación ya que se muestra cómo el factor humano influye en la necesidad y operativa de un centro de formación corporativo. El autor Lorenzatti (2010) indica lo siguiente:

El tamaño de la organización claramente no es el principal determinante. Hay empresas con 50 empleados que han generado su Universidad Corporativa. Lo importante es que exista convencimiento de la máxima dirección, y un acuerdo y colaboración entre todas las unidades del negocio para alinear el entrenamiento. A su vez, el concepto de UC aplica mejor en organizaciones que tienen una gran dependencia de sus empleados y en los conocimientos y habilidades de ellos (2010, p 14)

Continúa el mismo autor mencionando que:

La Universidad Corporativa hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelva organizacional, las mejores prácticas se determinan y se

compartan, es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende (2010, p 14)

Por otra parte, el autor Allen (2002) menciona que

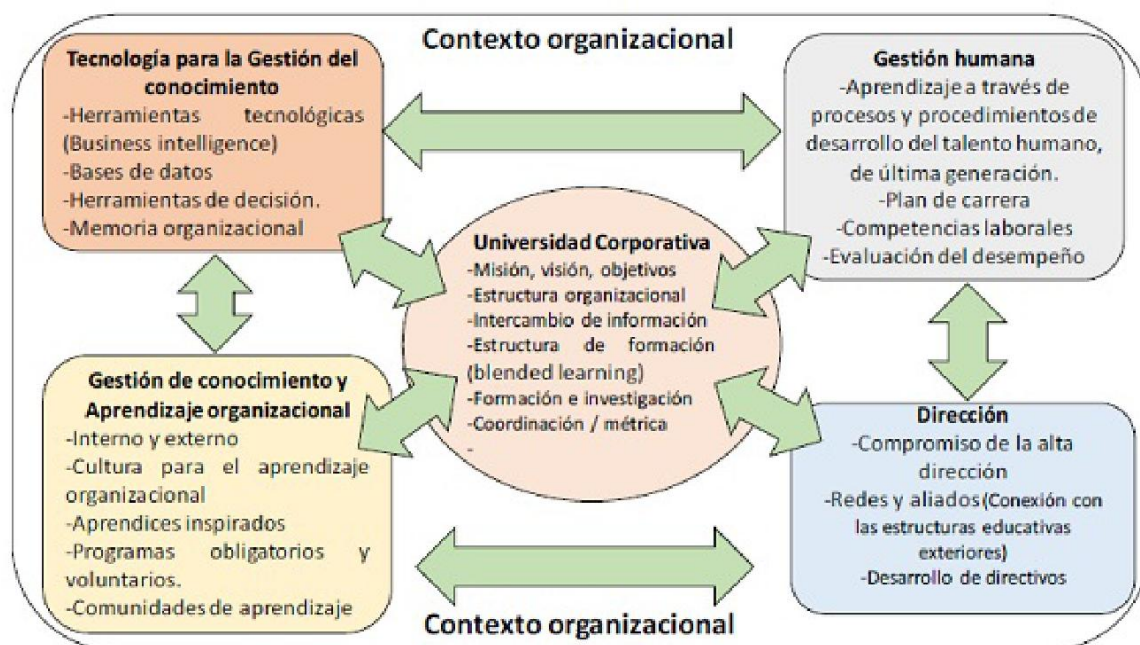
Las organizaciones muy pequeñas y aquellas que dependen más de la tecnología automatizada que del trabajo humano, podrían no ser candidatos apropiados para una universidad corporativa. Si bien tener una universidad corporativa no tendría sentido para una organización de tres o cuatro empleados, se ha visto que algunas organizaciones relativamente pequeñas (con solo unos pocos cientos de empleados) aplican el concepto con éxito (2002, p 98)

De lo anterior expuesto podemos concluir que la razón para instalar una universidad corporativa, dependerá de factores como el trabajo intelectual, conocimiento y habilidades que necesita el personal en relación directa con los productos, servicios, y el negocio principal de una empresa.

Procesos claves de un modelo de Universidad Corporativa

En la siguiente figura la relación existente de los procesos claves de un modelo de universidad corporativa, brinda una buena especificación de los medios de intercambio de aprendizaje que hay entre los procesos centrales y que ayudan a describir las ocupaciones en términos de sus contribuciones al aprendizaje organizacional, en la medida en que las organizaciones avanzan en la aplicación de cada uno de los elementos, contribuye al éxito y crecimiento de las empresas.

Figura 8: Modelo de Universidad Corporativa Procesos Claves



Fuente: Garzon Castrillon 2019

Tipos de modelos de Universidades Corporativas

Los modelos de universidades corporativas se integran en función de lo que una compañía decide implementar para su beneficio y de acuerdo al grado de especialización, para efectos de la presente investigación se describen tres de los principales modelos brindados por el autor Grenzer (2006), el cual indica que los principales modelos de universidad corporativa son:

- **Modelo de Universidad Corporativa controlado:** La mayor parte de la actividad sería desarrollada y puesta en marcha por la propia compañía. Son Universidades Corporativas intensivas en capital humano y requieren expertos en el diseño de programas de formación.

- Modelo de Universidades Corporativas en alianza: las Universidades Corporativas desarrolladas en modelo de alianza son las más comunes. En este caso, la compañía cuenta con un equipo propio de gestión y formación, que se refuerza y busca apoyos en el exterior, en función del tipo de formación que quiera llevar a cabo.
- Modelo de Universidad Corporativa en outsourcing: el modelo de outsourcing busca el desarrollo de la Universidad Corporativa a través del apoyo de proveedores externos. En este caso, el uso de recursos internos es mínimo, pero también implica un menor control de las actividades que se desarrollan

Características de una Universidad Corporativa

Una Universidad Corporativa funciona como un vehículo a través del cual se transmite y fortalece la cultura organizacional, es una plataforma de desarrollo de talento y una estrategia que contribuye a la atracción y retención del talento. Las universidades corporativas se caracterizan por estar orientadas a idear planes de formación en el cual los colaboradores se encuentran en constante actualización. En la siguiente información, se incluyen algunas de las características presentes en los elementos de un modelo de universidad corporativa, para el autor Aguilera (2022) al tratarse de una entidad que nace de las necesidades de cada empresa, las características difieren según la industria. El modelo de una institución podría no ser el más adecuado para otra. Sin embargo, podemos encontrar diversos elementos en común que son fundamentales para las empresas que deciden implementar esta modalidad de aprendizaje.

Figura 9: Características de una Universidad Corporativa



Fuente: Aguilera C, 2022

- **Programas de aprendizaje:** la universidad corporativa va más allá de una capacitación inicial de incorporación, un curso o un taller. Está orientada a producir toda una estructura de aprendizaje con base en una metodología que le permita al personal desarrollarse integralmente. Esto es similar a como las universidades tradicionales tienen planes de estudio completos para cada una de las carreras.
- **Segmentación y especialización:** los planes se crean a partir de las necesidades y áreas de crecimiento de la organización. Y ya que cada área o departamento enfrenta distintos desafíos, las universidades corporativas están orientadas a ofrecer aprendizaje especializado y aplicable.
- **Practicidad:** la intención de la universidad corporativa es mejorar el desempeño, no retrasarlo. Por ello, sus planes tienden a ser flexibles y muy prácticos para que no interfieran con las actividades cotidianas. Muchos programas incluso se ofrecen de forma 100% remota y al ritmo del empleado, para que él o ella gestione sus tiempos.

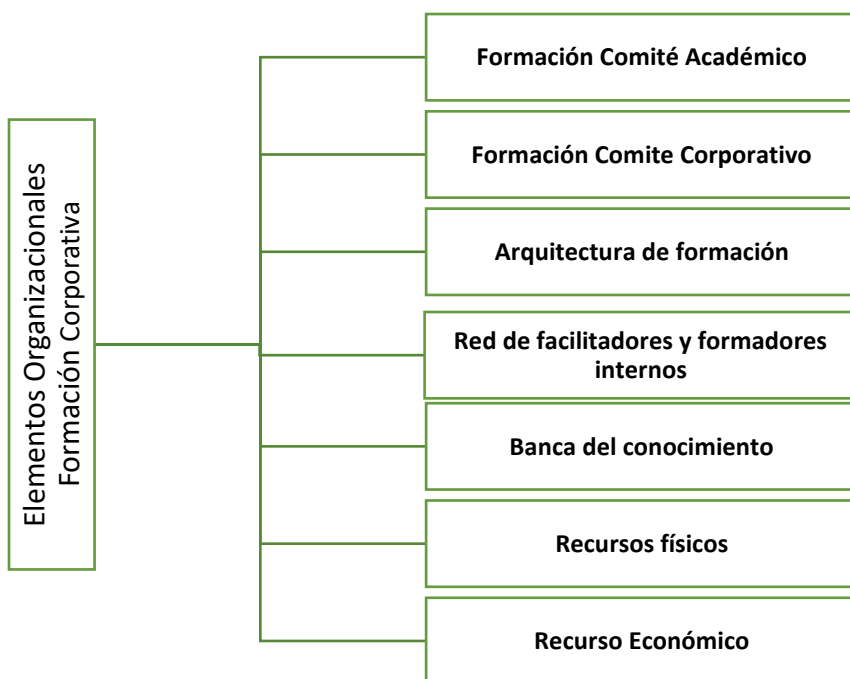
- **Visión a futuro:** las universidades corporativas no buscan únicamente atender las necesidades actuales de las empresas. Las impulsa una visión de mejora integral hacia el futuro, en preparación a desafíos próximos. Es una apuesta y una inversión tanto para el presente, como para el futuro a largo plazo.
- **Uso de la tecnología:** las universidades corporativas aprovechan los grandes avances que ha habido en la capacitación en línea para impulsar sus programas. Así, el uso de sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) y herramientas de diseño de cursos son el sustento de estas entidades.

De las anteriores características se puede concluir que un modelo de aprendizaje puede que no sea tan efectivo para una empresa como lo es para otra, sin embargo, lo importante son las características en común que pueden presentarse en diferentes tipos de modelos de universidades corporativas, lo que permite sintetizar algunas de las cualidades como referencia común de aplicación o esquema básico de utilidad en diferentes escenarios.

Funciones organizacionales de una estructura de formación corporativa

Para los autores Aramburu y Rivera (2010): “La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin” (p. 19). Seguidamente se enumeran algunas de las funciones organizacionales más relevantes y representativas de un centro de formación corporativa las cuales cumplen una función individual, pero se complementan en forma cooperativa para lograr los objetivos propuestos.

Figura 10: Funciones organizacionales de una estructura de formación corporativa



- **Formación de comité académico:** este aspecto comprende la organización de un grupo formado por un representante de cada una de las unidades administrativas de un departamento o dependencias, encargado de analizar y establecer las necesidades formativas existentes, las cuales pueden derivarse de tres fuentes posibles: necesidades individuales, necesidades de la unidad administrativa, necesidades globales del departamento o toda la organización.

- **Formación de comité corporativo:** se puede definir como el proceso de formación de las políticas institucionales, reglamentos, normativa vigente, leyes, productos, servicios, la marca corporativa, foros, eventos y conferencias para compartir experiencias y conocimientos con la sociedad y apoyo a acciones de responsabilidad social corporativa.

- **Arquitectura de formación:** función encargada de definir contenidos formativos necesarios para alcanzar objetivos estratégicos incluye formación presencial como formación on line, tutela y vigila el cumplimiento de todos los cursos, la evaluación y certificación respectiva.

- **Red de facilitadores y formadores internos:** se puede definir como la función de los especialistas de las unidades administrativas que colaboran con la apertura de jornadas, cursos, foros, apoyando la transmisión del conocimiento y desarrollo de otros profesionales.

- **Banca del conocimiento:** comprende la función de almacenar de forma física y virtual todo el recurso didáctico, materiales de apoyo, tecnología, necesarios para brindar orientación, simular situaciones o eventos en un ambiente controlado, motivar el aprendizaje, despertar el interés por el conocimiento, bases de datos, prácticas, evaluaciones históricas, dinámicas, software, presentaciones, foros, cursos, talleres, contenidos formativos estratégicos, entre otros.

- **Recursos físicos:** comprende el espacio y materiales físicos tangibles necesarios para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, abarca las instalaciones, materiales de soporte, equipos tecnológicos y audiovisuales, mobiliario, suministros de oficina, entre otros.

- **Recurso económico:** lo constituye la inversión realizada en el capital intelectual de una institución normalmente proviene de asignaciones presupuestarias para el cumplimiento de los diferentes ejes estratégicos y fundamentar los programas de entrenamiento y desarrollo,

esto favorece a que la organización fortalezca las capacidades y habilidades del personal, además de, aportar logros significativos a la competitividad de la institución.

Financiamiento de las actividades de un Centro de Formación Corporativo

En este apartado se describen los tipos de financiamiento que puede tener un centro de formación corporativo, las formas de financiamiento de las actividades realizadas por un centro de formación corporativo se establecen en tres formatos para su funcionamiento, tal y como lo describen los autores Wheeler y Cleg (2005), quienes enuncian los siguientes tres modelos de financiamiento para universidades corporativas:

- El modelo de asignación corporativa, que requiere que la compañía suscriba todos los gastos relacionados con la capacitación.
- El modelo de recuperación parcial o total de los costos, que requiere que la UC les cobre a los departamentos de la compañía el costo incurrido por la capacitación.
- El modelo de centro de beneficio que requiere que la UC venda todos los programas a clientes internos o externos con un beneficio.

Según el aporte brindado por los autores, la elección del tipo de financiamiento podría adaptarse de formas distintas según las características y otras coincidencias de factores y elementos que se pueden dar en un entorno determinado. Además, podría darse la opción de una combinación de estos tipos de financiamiento que se adapte más favorablemente a una institución por ejemplo contratación de programas temporales o establecimiento de convenios entre instituciones públicas.

Pasos para implementar una Universidad Corporativa

En este apartado se establecen los principales pasos para la implementación de una Universidad Corporativa, dada la importancia para la presente investigación, se describe lo que indica el autor Lorenzatti (2010), a saber, los siguientes diez pasos en los que se sintetiza lo más importante:

1. Formación de un órgano de gobierno que establezca y defienda los compromisos institucionales de la empresa u organización hacia el proyecto.
2. El plan de acciones de la Universidad Corporativa se formula en base a los objetivos de la organización, la UC alineada y al servicio de los objetivos de la empresa.
3. La organización debe contar con un diagnóstico claro sobre la situación actual de las competencias de todas las personas de la empresa, identificando las competencias ideales requeridas para cada puesto de trabajo y en qué medida se observan diferencias con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes observados en cada individuo.
4. Determinación de las audiencias que serán usuarias de los servicios de la UC. En este punto considerando también la posibilidad de llegar a clientes, proveedores y familiares del personal.
5. Confección de un presupuesto con horizonte en el corto, mediano y largo plazo.
6. Elaboración de los procesos (y procedimientos) para diseñar, validar y autorizar la creación de los servicios (cursos, talleres, seminarios, programas e-learning, etc.) a implementar en la población objetivo.
7. La organización debe seleccionar en qué universidad tradicional apoyarse para los procesos que no son propios de su actividad normal. También se pueden incorporar como aliados estratégicos otros consultores o proveedores de formación.

8. Determinación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos con los que contará la UC.
9. Adicionalmente, debe desarrollarse un sistema de medición que permita a la organización monitorear de forma continua la calidad de los programas y los avances en la consecución de los objetivos estratégicos.
10. Finalmente, el órgano de gobierno comunicará de manera constante y contundente la visión de la UC. Es deseable un alto compromiso hacia el proyecto en todos los estratos de la organización. Todos los interesados deben ser conscientes de la misión, objetivos y “productos” de la UC.

Importancia de cambiar de un modelo tradicional de departamento de formación a Universidad Corporativa

En el proceso de cambio o instalación de un modelo de universidad corporativa en una organización, surgen aspectos importantes como la conciencia de la estrategia de largo plazo y la vinculación de los objetivos con la visión de las instituciones, tal como lo indica el autor Garbelini (2013), las empresas de la actualidad no ven al colaborador como un agente pasivo, por lo cual ya no se administran los recursos humanos, sino que se administra con los recursos. Esto implica que sean tratados con creatividad, se incentive la inteligencia y proactividad de cada uno al involucrar sus habilidades y competencias, y no solo sus capacidades motoras. Los colaboradores del ahora son poderosos activos e impulsores de la estrategia organizacional. De esta manera se convierten no solo en colaboradores, sino en socios estratégicos.

Asimismo, Garbelini (2013) comenta que las personas poseen una serie de características que deben ser tomadas en cuenta, por ejemplo:

1. Diferenciación entre personas: las personas son diferentes entre sí, desde su historia, sus habilidades, conocimientos y destrezas. Estas no deben tratar de ser estandarizadas o atenuadas, más bien deben ser abordadas para explotar ese potencial.
2. Las personas no son estáticas, por lo cual son capaces de dotar inteligencia talento y aprendizaje a sus compañías, renovando constantemente y convirtiéndolas en competitivas en su sector.
3. Las personas son socias de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Los colaboradores realizan inversiones no solo económicas, sino de esfuerzo, compromiso, dedicación y responsabilidad y estos esperan obtener réditos que no solo son económicos, sino de satisfacción propia.

De las anteriores afirmaciones se puede destacar que las instituciones invierten en el capital humano y desarrollo de la educación, sin embargo, se realiza de forma aislada e independiente en cada una de las áreas de una organización ya que se busca integrar en los colaboradores, habilidades y conocimientos para el desarrollo de la situación actual del empleado y de la organización. No obstante, en la mayoría de los casos se descuida la visión hacia el futuro, es en este punto donde se reviste la importancia de un centro de formación corporativo que pretende desarrollar al capital humano en una combinación de habilidades individuales e institucionales, de tal forma que, se asegure una ventaja competitiva de largo plazo para ambas partes.

Por otro lado, Vives (2015) resalta la importancia de reconocer la prioridad de la Universidad Corporativa. Se necesita entender que requieren un importante compromiso para su creación y que después necesitarán recursos para su funcionamiento. Es así como, las Universidades Corporativas pueden ser un instrumento clave; por ejemplo, cuando existe un grado de complejidad alto en una organización (tanto de presente como de futuro) o cuando se quiere

trabajar en la integración de la cultura corporativa. En muchas ocasiones, son las grandes compañías las que apuestan por su desarrollo, como manera de integrar todas las acciones de formación que se llevan a cabo y de buscar, sobre todo, un alineamiento con la estrategia de futuro. Aquellas empresas que se enfrentan a escenarios futuros de gran incertidumbre, y para las que el desarrollo y flexibilidad de sus personas son claves, suelen ser candidatas naturales para la creación de las Universidades Corporativas.

Por otro lado, Stoney (2014) indica que dentro de la Estrategia Corporativa se dice que el surgimiento de la economía del conocimiento y la organización del aprendizaje son discursos directivos clave. La frecuencia y rapidez de la reestructuración corporativa son lo que lleva a los gerentes a centrarse en los principios y prácticas corporativas de una universidad para mantener la multiplicación del conocimiento.

De las afirmaciones anteriores brindadas por los autores, se puede indicar que, al reconocer la importancia de la Universidad Corporativa, este puede ser un instrumento clave, por ejemplo, en áreas especializadas de una organización o con un alto grado de complejidad, además de convertirse en una herramienta estratégica en la integración y consolidación de la cultura corporativa de una institución.

Ventajas de la implementación de una Universidad Corporativa

Seguidamente se describen las principales ventajas y desventajas de la implementación de una universidad corporativa:

- Las universidades corporativas se enfocan en un estilo de educación según las necesidades presentes en el mercado laboral superando otros modelos de formación individualizada.
- Perfiles laborales más competitivos, colaboradores más preparados ante los cambios.

- Los métodos de enseñanza de los centros de formación corporativa son más prácticos y se reduce la enseñanza teórica.
- Las estrategias de los modelos corporativos permiten la creación de alianzas y convenios para el intercambio del conocimiento.
- Una mejor adaptación del colaborador hacia lo nuevo aprovechando la experiencia de una visión práctica.
- Generación de estrategias para impulsar habilidades y competencias de toda índole.
- Mejora del clima organizacional y establecimiento de una cultura de mejora continua.
- Uso de plataformas tecnológicas modernas y de fácil acceso desde cualquier dispositivo.
- La universidad corporativa fomenta el crecimiento profesional de un empleado para su desarrollo dentro de la misma institución.
- Creación de programas de formación propios con la posibilidad de adaptarlos a otras necesidades.
- Posibilidad de formación de sus propios instructores profesionales.
- Distribución de formación académica más equitativa en todos los niveles y nomenclatura de puestos.
- La universidad corporativa permite un control más eficiente de las aplicaciones presupuestarias y de los recursos disponibles para formación académica.

Desventajas de la implementación de una Universidad Corporativa

- ❖ Requiere de gran esfuerzo para lograr el compromiso de la organización.
- ❖ Resistencia por parte del colaborador ante el cambio cultural institucional.
- ❖ Rechazo del aprendizaje como un nuevo valor de la institución.

- ❖ Estrés del recurso tecnológico existente por la necesidad de nuevas plataformas y aplicaciones virtuales.
- ❖ Inversión económica inicial alta.
- ❖ Riesgo de fugas de talento humano hacia otras instituciones.
- ❖ Necesidad de tiempo y recursos por participación en los diferentes programas de formación.

Gobierno Corporativo

A continuación, se describe el concepto principal de gobernanza o gobierno corporativo como elemento importante en la gestión administrativa de las instituciones para garantizar el crecimiento sostenible de una empresa a mediano y largo plazo, asegurando además una gestión efectiva de recursos, gestión del riesgo y control de la estrategia, entre otros. Para el autor Ebrahim (2024)

El gobierno corporativo es el sistema a través del cual las organizaciones están dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa: la junta directiva, los gerentes, los accionistas, y otras partes interesadas, partes intervinientes, y dicta las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en materia empresarial. Al hacerlo, también proporciona la estructura a través de la cual la empresa establece sus objetivos y las formas de alcanzarlos y monitorear su desempeño (2024, p. 39).

El mismo autor indica en un sentido más crítico que:

Algunos comentaristas describen y adoptan una visión estrecha y afirman que el gobierno corporativo no es más que un término elegante para describir la forma en que los directores y auditores abordan sus responsabilidades hacia los accionistas. Las finanzas son un tema de reciente formación y como tal aun mal definido y en consecuencia con límites imprecisos, el gobierno corporativo es un tema, un objetivo o un régimen que seguir por el bien de los accionistas, empleados, clientes, bancos, y ciertamente para la reputación de los países y economías (2024, p. 39).

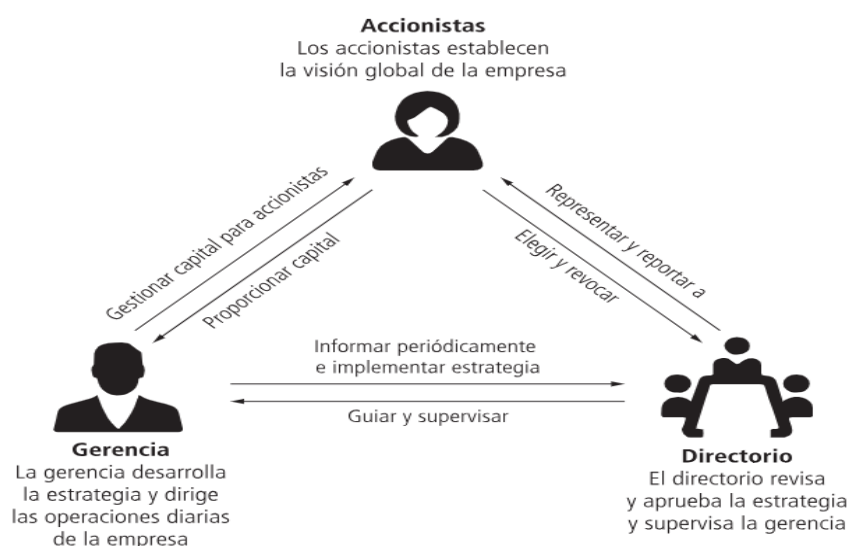
Características del principio de Gobierno Corporativo

Algunas de las características que se pueden resaltar de la conformación del principio de gobierno corporativo son:

- **Normas y principios:** Se basa en un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.
- **Transparencia y responsabilidad:** Promueve la transparencia en la gestión y la responsabilidad de los directivos ante los accionistas.
- **Relaciones entre órganos:** Establece relaciones claras entre la junta directiva, el consejo de administración y la asamblea de accionistas.
- **Dirección estratégica:** Incluye la dirección estratégica general y políticas corporativas, como inversiones y nombramiento de ejecutivos.
- **Cumplimiento normativo:** Asegura el cumplimiento de las normativas y la evaluación de la gestión.

Estas características son fundamentales para el buen funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas. De las definiciones anteriores exponen una clara relación entre los dirigentes principales de una empresa e indican una necesidad estratégica que busca, sostenibilidad, reputación y establecer las bases para una gestión transparente y responsable tal y como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 11: Relaciones Entre los Principales Actores de una Empresa



Fuente: Corporación Financiera Internacional (IFC), Guía de gobierno corporativo para las PYMES.

Importancia de la implementación del Gobierno Corporativo

La importancia del gobierno corporativo se refleja en los resultados obtenidos de una correcta gestión llevada a cabo por una empresa tal y como lo expresa el autor Ebrahim:

Cuando llega una crisis, el buen gobierno corporativo, puede permitir a las compañías planificar de manera efectiva una respuesta, distribuir roles y responsabilidades claramente definidos y establecer una estrategia de comunicación

efectiva. Tales acciones ayudan a las organizaciones a recuperarse rápidamente y minimizar el daño a sus negocios (2024, p. 28).

La importancia del gobierno corporativo reside en que es una herramienta para garantizar el crecimiento sostenible, asegura una mejor gestión de recursos, previene riesgos y amenazas y establece estrategias para responder y asegurar continuidad, ayuda a generar confianza entre clientes y grupos de interés además de atraer no solo nuevas fuentes de financiación, sino también el talento, así como fomentar la imagen y reputación de la empresa y sus marcas. En la siguiente figura se presentan los beneficios de una gestión adecuada y asertiva de gobernanza corporativa.

Figura 12: Beneficios del Gobierno Corporativo



Fuente: Ebrahim (2024)

Etapas para la puesta en marcha del principio de Gobernanza

Dada la importancia para la aplicación de esta investigación sobre el tema de formación corporativa y su implementación en las instituciones, se describe a continuación cada una de las

etapas necesarias para la puesta en marcha del principio de gobernanza o gobierno corporativo.

Para el autor Guzmán (2022) indica que:

para la implementación de Gobierno Corporativo primero es importante cuestionarnos sobre la situación o el panorama actual de nuestra compañía para así identificar las acciones que debemos llevar a cabo con un orden adecuado. También es importante preguntarte, ¿Bajo qué procesos o normas internas se rige tu empresa actualmente? ¿Quién o quiénes toman las decisiones? ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades directivas? (2022, p 6)

La siguiente figura resume cada una de las etapas necesarias para llevar a cabo este proceso:

Figura 13: ¿Cómo Implementar Gobierno Corporativo en tu Empresa?



Fuente: Guzmán (2022)

- ❖ Etapa 1. Establecimiento de Órganos del Gobierno Corporativo: Consiste en establecer las jerarquías para definir proceso de toma de decisiones y otras responsabilidades.

- ❖ Etapa 2. Nombramiento del Consejo de Administración / Junta Directiva y Junta de Accionistas: El consejo de administración o Junta Directiva, se encargará de dar seguimiento y tomar decisiones enfocadas en procesos administrativos, cumplimiento de la Misión y la Visión y el alcance del crecimiento de la compañía.
- ❖ Etapa 3. El objetivo y fundamentos de un gobierno corporativo es desarrollar procesos con mayor transparencia colocando a expertos en el tema y eliminando conflicto de intereses además de adoptar una alternativa de trabajo en la que no todas las decisiones, autorizaciones y cambios, recaigan sobre una sola persona, para llevar a cabo el cumplimiento de estos fundamentos, se realiza la formación de comités también llamados comités auxiliares. Cabe indicar que, según la especialización y el grado de complejidad organizacional de cada empresa, serán constituidos los comités correspondientes, además, según la actividad y el sector al que pertenezca. Para el autor Guzmán (2022), los comités generales que componen un gobierno corporativo son:
 - **Comité de Auditoría** Este comité será el responsable de la supervisión del control interno de la compañía, garantizando transparencia en la rendición de cuentas y la realización de análisis necesario en los procesos contables y operacionales.
 - **Comité de Finanzas** Es el comité encargado de establecer y monitorear los planes estratégicos y financieros anuales y a largo plazo de la compañía. Se encargará además de estructurar el capital de la organización para realizar recomendaciones de préstamos, emisión de valores o temas relacionados a riesgos financieros.
 - **Comité de Gestión de riesgos** También conocido como Comité de Riesgos, tiene como principal función llevar un control, seguimiento de los mecanismos y

procedimientos necesarios para la prevención de todo tipo de riesgo relacionado a la compañía o a su giro.

- **Comité de Remuneración** El principal objetivo de este comité se enfoca en supervisar el cumplimiento de los procesos definidos en la política de Remuneración, que se enfoca en los beneficios o incentivos de miembros del Gobierno Corporativo: integrantes de Asamblea de Accionistas, miembros del Consejo de Administración, el resto de los comités y directores ejecutivos.
 - **Comité de Planeación Estratégica** Como su nombre lo dice, la planificación estratégica es su principal función. Dicha planificación se realiza recabando la información necesaria, precisa y exacta para trazar un plan realista y beneficioso para la organización.
 - **Comité de Responsabilidad Social Empresarial** El desarrollo de este comité dependerá de la necesidad y prioridad de cada compañía, sin embargo, es importante mencionar que actualmente garantizar la rentabilidad a largo plazo en tu empresa puede ser más fácil al establecer objetivos con enfoque social y ambiental.
- ❖ Etapa 4. Desarrollo de Políticas Internas y Seguimiento de Proyectos: esta etapa consiste en el desarrollo de políticas con el propósito de tener claridad y organizar ciertos procesos para alcance de objetivos y resultados esperados, al igual que como en otros elementos de la estructura se ha mencionado que dependerá del grado de complejidad organizacional y según el sector al que pertenezca una empresa, de igual manera serán obligatorias o más

importantes algunas políticas que otras. Algunas de las políticas más comunes presentes en el esquema de gobernanza son:

- Política plan de sucesión en caso de ausencia de quien encabeza el negocio.
 - Políticas de comunicación e imagen.
 - Políticas de remuneración de Accionistas y miembros del Consejo y Directivos.
 - Políticas financieras: Políticas anticorrupción, fraudes y prevención de delitos y políticas fiscales.
 - Políticas de riesgos de créditos, riesgos operacionales del mercado, riesgos de ciberseguridad, riesgos reputacionales y políticas de seguros e inversiones.
 - Políticas de reglamento del Consejo de Administración o Junta Directiva.
 - Políticas de comités como Auditoría y Riesgos.
 - Políticas de temas de Desarrollo Sostenible.
 - Políticas de cumplimiento de los órganos de Gobierno Corporativo.
- ❖ Etapa 5. Elaboración de herramientas para el desarrollo y evaluación del gobierno corporativo: esta etapa consiste en la implementación de herramientas administrativas que aseguren facilidad de comunicación, coordinación, transparencia y seguridad de la información.

Grupos de interés del Gobierno Corporativo

Seguidamente, se presentan dos de los aspectos fundamentales que forman parte del tema Gobernanza, por ejemplo, los grupos de interés y los principios del gobierno corporativo. Según lo expone el autor Quiroa:

Se consideran como grupos de interés para una empresa tanto a los clientes, los proveedores, los acreedores y cualquier otro grupo que ayude a la empresa a que se desempeñe eficientemente. Dado que el apoyo de estos grupos es fundamental para lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El gobierno corporativo regula estas relaciones entre la empresa y los grupos de interés, de manera que se logre un adecuado beneficio tanto para la empresa como para los grupos de interés (2021, p 12).

Principios del Gobierno Corporativo

Los principios de gobierno corporativo son fundamentales para asegurar la transparencia y la equidad en la gestión de las empresas. Para el autor Quiroa (2021), los principales principios del gobierno corporativo son:

- ✓ Responsabilidad: evidentemente, el gobierno corporativo permite que se identifique claramente a todos los accionistas y las responsabilidades que asume cada uno. Lo que hace que toda la estructura empresarial en general trabaje con un mayor grado de responsabilidad.
- ✓ Independencia: el gobierno corporativo logra que las decisiones y acciones que tome cada miembro de la organización se realice de forma imparcial, objetiva y totalmente independiente de la opinión o juicio de cualquier otro miembro del consejo. Lo que hace que las acciones y decisiones no se encuentren afectadas por procesos de corrupción.
- ✓ Transparencia: la forma en la que opera el gobierno corporativo obliga a que sus miembros elaboren y presenten sus informes en el tiempo oportuno y con datos exactos que reflejen la situación real de la empresa. Sobre todo, cuando se trata de información financiera,

puesto que los directivos son responsables de informar a los accionistas sobre la manera cómo se están utilizando los recursos de la empresa y de dónde se están obteniendo.

- ✓ Igualdad: resulta razonable entender que el gobierno corporativo fomenta y promueve la igualdad en los derechos que tiene cada uno de los accionistas que arriesgan su capital dentro de la empresa. Estos derechos están asociados a que todo accionista debe estar informado de lo que sucede en el día a día de la empresa.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detallan, el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en la presente investigación. Para el autor Díaz

“El método científico se puede definir como el conjunto de procedimientos o reglas generales por medio de las cuales se investiga el objeto de estudio de la ciencia. También puede ser definido como una cadena ordenada de pasos (acciones) basada en un aparato conceptual determinado y en reglas que permiten avanzar en el proceso del conocimiento, desde lo conocido a lo desconocido (2024, p 37).

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación se refiere a la perspectiva teórica y metodología que se utilizan en una investigación. Para el autor Gómez (2016): “Cuando hablamos de enfoque de una investigación, nos referimos a la adopción de un punto de vista, a asumir una postura epistemológica, que orientará la investigación” (p. 69). Para llevar a cabo el proceso de esta investigación se realizó una recopilación de datos no numéricos, para reunir y conocer, opiniones y experiencias sobre el planteamiento del problema. Por otra parte, se obtienen datos mediante la

aplicación de herramientas como cuestionarios y entrevistas, para tener diferentes criterios de percepción y calificación de algunas variables para representarlos en forma estadística, por lo que se hace necesario realizar una cuantificación numérica de resultados, basado en lo anterior se puede afirmar que el enfoque de esta investigación es de tipo mixto, ya que recopila información para comprender opiniones y utiliza herramientas para cuantificar y representar los resultados.

Diseño de la investigación

Para el autor Gómez (2016): “El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo” (p. 39). Para la presente investigación se consideró que el plan a seguir es la descripción de la situación de los colaboradores del Departamento Administración de Loterías respecto a su opinión y valoración del proceso actual de capacitación en la institución. Más adelante menciona el autor Gómez lo siguiente:

Diseños transversales descriptivos: Tienen como objetivo indagar los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación (describir, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo) (2016, p. 46).

Se considera que el tipo de diseño para esta investigación es no experimental y de tipo transversal descriptivo, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas, se describe el estado de un subgrupo de la población en un momento dado, en donde se utiliza un enfoque cualitativo. Por otra parte, es necesario conocer y medir la opinión y calificación del subgrupo en estudio de la situación presente, por lo que se utiliza para este, un enfoque cuantitativo para representar los resultados en forma estadística.

Población y muestra

El autor Gómez (2016) define, “una muestra es una parte de la población a estudiar, entonces, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la población o universo, es decir, definir el conjunto total de los objetos de estudio” (p. 102). el mismo autor indica además que: “debemos definir, sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos. Esto depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio” (p. 102). De estas conclusiones se indica que, primeramente, la población la conforman los funcionarios de la Junta de Protección Social, para un total de 462 colaboradores. La mecánica o técnica de muestreo se detalla seguidamente.

Muestra

Se define la muestra como una parte de la población, para Gómez (2016): “Definida la población o universo, y si esta es muy grande para poder estudiarla por completo, podemos pasar al siguiente paso que consiste en tomar una parte de esa población, a la que llamaremos “muestra” (p. 54). La muestra según el enfoque se puede clasificar en Probabilística y No probabilística, el autor Gómez (2016) también menciona: “Bajo cualquiera de los dos enfoques, la calidad de un trabajo estriba en el delimitar claramente la muestra, coherentemente con los objetivos del estudio, y de manera que permita responder a las preguntas de investigación” (p. 50). Para efectos de la presente investigación se indica que la muestra es de tipo No Probabilística, ya que lo que se requiere es conocer las opiniones y calificación de una situación presente dentro de un departamento administrativo, además, como se mencionó anteriormente, aplicando un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Más adelante Gómez menciona:

Muchas veces se toma el criterio de “saturación”, es decir, no se determina de antemano el tamaño de la muestra, si no que se observa la cantidad de casos

suficientes, hasta que la información que vamos obteniendo no nos aporte nada nuevo, es decir, comience a repetirse. En ese momento, damos por terminada la recolección de datos (2016, p. 54).

De la misma forma se puede mencionar que la muestra está representada por todos los funcionarios de las unidades administrativas del departamento Administración de Loterías.

Sujetos de información

Para Silva (2008): “la investigación de campo se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, el investigador recoge la información directamente de la realidad” (p. 20). Según este concepto se puede indicar que, tal y como se mencionó anteriormente, la presente investigación se realiza en el Departamento de Administración de Loterías de la Junta de Protección Social y que el objetivo central y el problema planteado al inicio, se identifica en el entorno interno de este departamento. Seguidamente se realiza un desglose detallado de los funcionarios de cada una de las unidades que integran al departamento y que aportan información para la recopilación de datos correspondiente.

- Unidad Almacenamiento y Envío: total 7 funcionarios desglosados de la siguiente manera:
 - ❖ 1 plaza de Profesional 3.
 - ❖ 1 plaza de Técnico 4 en Administración de Oficinas Superiores.
 - ❖ 1 plaza de Técnico 3.
 - ❖ 2 plazas de Técnico 2.
 - ❖ 2 plazas de Trabajador de Loterías.
- Unidad Control Nómina e Inventarios: total 7 funcionarios desglosados de la siguiente manera:

- ❖ 1 plaza de Profesional 3.
- ❖ 4 plaza de Técnico 3.
- ❖ 1 plazas de Técnico 2.
- ❖ 1 plazas de Trabajador de Loterías.
- Unidad Distribución de Lotería y Otros Valores: total 6 funcionarios desglosados de la siguiente manera:
 - ❖ 1 plaza de Profesional 2.
 - ❖ 3 plaza de Técnico 3.
 - ❖ 1 plazas de Técnico 2.
 - ❖ 1 plazas de Trabajador de Loterías.
- Unidad Estadística de Productos: total 2 funcionarios desglosados de la siguiente manera:
 - ❖ 1 plaza de Profesional 1A.
 - ❖ 1 plaza de Profesional 2
- Jefatura del Departamento. 1

Fuentes de información

Referente a las fuentes primarias de información, se puede indicar que para la recolección de datos se utilizaron informes, documentos del departamento, expedientes, reglamentos, normativa vigente, publicaciones tomadas del correo institucional, bases de datos, página web institucional, libros, entre otras. La anterior afirmación se complementa con el concepto brindado por el autor Gallud :

Fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta,

datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular, o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (2015, p. 21).

Las fuentes secundarias de información corresponden a todas aquellas que nos brindan datos e información ya existentes y tienden a expresar un punto de vista, estas fuentes por lo general provienen de otros investigadores y pueden ser resúmenes, documentos, libros de historia, artículos, ensayos. Son denominadas de segunda mano, tal y como lo mencionan Hernández et al (2014): "son aquellas que pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias estas pueden ser listas, compilaciones, y resúmenes de referencias u otros documentos especializados" (p.149). En el caso de la presente investigación, no se encuentran a lo interno del departamento ni en la institución estudios o investigaciones relacionadas sobre el tema central de estudio, sin embargo, se apoyan las conclusiones en bibliografía existente y fuentes de la web.

Instrumentos de recolección de datos

Para reunir toda la información correspondiente para la presente investigación, se utilizaron como principales instrumentos o herramientas de recolección de datos los documentos de normativa vigente, reglamentos, oficios, comunicados, página web institucional de la Junta de Protección Social, así como manuales y archivos propios del departamento, entre otros. Se realiza además la confección de un cuestionario de preguntas cerradas para aplicar a los colaboradores del departamento y, dada la importancia y la complejidad del tema Formación Académica, y al tratarse de uno de los ejes estratégicos funcionales de la institución y del departamento, se valora la posibilidad de realizar una entrevista guiada a los dos encargados del departamento como principales administradores de los objetivos y el funcionamiento propio de cada unidad administrativa, para recolectar la información de primera mano. Al respecto, Gómez plantea:

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos que representan verdaderamente los conceptos que el investigador tiene en mente. Desde luego, no hay medición perfecta. Es casi imposible que representemos con exactitud variables tales como la inteligencia, o la motivación, pero debemos acercarnos todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente mediante el registro de referentes empíricos, y el instrumento de medición que elijamos o desarrollemos será central en esta cuestión (2016, p. 58).

El cuestionario

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010):“un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Sin embargo, ¿cómo se organizan las preguntas en un cuestionario? Las preguntas no se deben presentar de una forma desordenada o poco clara. Para Hernández:

Desde el principio el cuestionario debe proporcionar información al entrevistado, por ejemplo, cuál es el objetivo del estudio, qué entidad o institución está realizando la investigación; además de garantizar a las personas que los datos recolectados serán confidenciales y utilizados solamente para el propósito solicitado (2012, p. 217).

El autor también plantea que las primeras interrogantes que debe contener un cuestionario deben de ser fáciles de responder. El flujo de las preguntas debe tener una secuencia lógica que le permita al informante recordar cifras o eventos, para posteriormente introducirlo a temas más complejos o delicados. Con respecto al cuestionario confeccionado, se puede mencionar que se elabora con el propósito de comprender y analizar la percepción que tienen los colaboradores y los profesionales de puestos de alta nomenclatura sobre el proceso actual de Capacitación y Desarrollo que se emplea en la institución, y para conocer su criterio sobre la propuesta de implementación de un

Centro de Formación Corporativo para mejorar las habilidades técnicas, conocimientos, competencias y la disposición de información de primera necesidad, entre otras cosas.

El cuestionario se aplicó a seis colaboradores de la unidad de Almacenamiento y Envío, seis colaboradores de la unidad de Distribución, siete colaboradores de la unidad Control y Nómina de Inventarios, la jefatura del departamento y dos colaboradores de la unidad de Estadística. El cuestionario consta de trece preguntas cerradas para conocer la percepción y la opinión de los colaboradores sobre el proceso de capacitación institucional basados en sus conocimientos y experiencia adquiridas.

La entrevista

Tal y como se mencionó al inicio, de los instrumentos a utilizar (dada la importancia y la complejidad del tema relacionados a los procesos de capacitación actuales con la finalidad de brindar una propuesta alterna de mejora y al tratarse de uno de los ejes estratégicos funcionales del departamento) se valoró la posibilidad de realizar una entrevista guiada a los dos encargados de las unidades administrativas para recolectar la información de primera mano. Al respecto los autores Castellano et al (2020) mencionan que: “La otra forma de encuesta es la entrevista que a diferencia del cuestionario, se realiza de manera presencial ya que el investigador debe establecer una interacción directa con el entrevistado, a fin de explicarle algunos aspectos de la investigación” (p. 53). Para Hernández et al (2018), la confiabilidad del instrumento es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (p. 229).

Para la presente investigación, se utilizó esta técnica para entrevistar a los encargados de las áreas de coordinación y jefatura, quienes tienen una noción más clara sobre la estrategia corporativa en cuanto a la capacitación de los colaboradores. La entrevista se centra en obtener insumos importantes sobre la necesidad que tiene el departamento Administración de Loterías de

mejorar la estrategia de Formación y las estrategias de gestión de conocimiento que se tienen actualmente, para de esta manera poder unificarlas con los objetivos centrales de la investigación. Adicionalmente, se tomaron los pareceres de estas jefaturas en relación a factores como el aprovechamiento y planificación del tiempo de capacitación, esquemas de programas de formación, malla curricular, las metas, objetivo estratégico, la misión y la visión, así como los valores planteados en la estrategia propuesta. Este instrumento se le aplicó a la Jefatura del Departamento Administración de Loterías, y al encargado de la unidad administrativa Estadística de Productos, ya que corresponde a esta unidad administrativa el control y contratación de las capacitaciones que se llevan actualmente en el departamento. Por último, durante la entrevista se logró conocer el nivel de compromiso que poseen estas jefaturas con el proceso actual, así como las oportunidades de mejora entre otros aspectos.

Proceso de recolección de datos

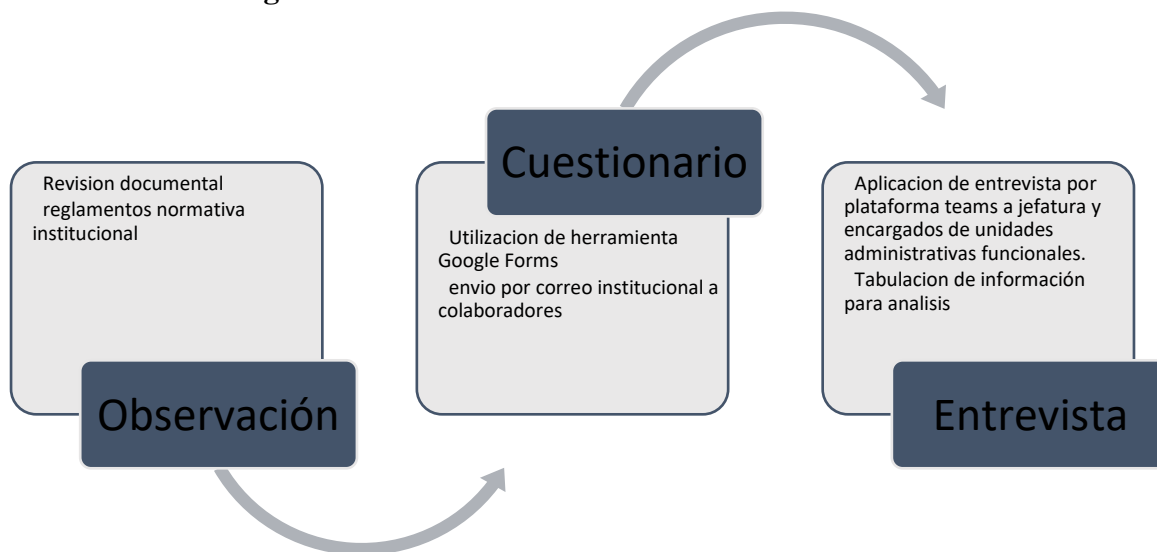
Para la presente investigación, se utilizaron herramientas como el cuestionario, la entrevista y la observación del entorno para conocer y determinar los criterios y percepciones sobre el proceso de capacitación de la institución y la posibilidad de mejorar el proceso de formación corporativa, el cuestionario aplicado se desarrolló mediante la aplicación Microsoft Forms y se envía por correo institucional a cada uno de los funcionarios del departamento. Se estableció un plazo para responder a los cuestionarios aplicados de 15 días naturales comprendidos en el periodo del 01 de junio al 30 de junio del 2025; posteriormente, una vez cumplido el plazo, se descargó la información para tabular en la herramienta Excel y ordenar los resultados. En el caso de la entrevista aplicada a las jefaturas del departamento, se programó una video llamada utilizando la plataforma teams para aplicar las preguntas y opiniones previamente planeadas. La información completa de estas entrevistas se encuentra transcrita en los anexos de este documento.

Al respecto, los autores Castellano et al (2020) mencionan que:

A partir de dicha información se procederá a desarrollar el análisis de los resultados, confrontando dichos datos con antecedentes y teorías que permitan hacer las inferencias descriptivas pertinentes y explicar el fenómeno en la dimensionalidad abordada. Esto permite establecer las generalidades respectivas hacia el resto de la población (2020, p 60)

A través de los datos recopilados de las diferentes fuentes planteadas se espera realizar un acercamiento a la respuesta y las posibles conclusiones de la pregunta planteada en el problema central de esta investigación. Para brindar un orden adecuado a la información obtenida de las diferentes fuentes de información, se describe seguidamente cómo fueron obtenidos los datos:

Figura 14: Métodos de Análisis Utilizados



Variables de la investigación

En una investigación las variables de estudio constituyen todo aquello que se mide, información y datos que servirán para responder a la pregunta de investigación, además de tomar

las variables de estudio de la especificación de los objetivos planteados. Creswell (2009) afirma que: "una variable se refiere a una característica o atributo de un individuo o una organización que puede medirse u observarse y que varía entre las personas u organizaciones que se estudian" (p.52). Por otra parte, según Hernández et al. (2014): "resaltan la importancia de asegurarse de que estas puedan ser medidas, observadas, evaluadas o inferidas, mediante datos reales". A continuación se detallan las variables para la presente investigación, las mismas se desprenden de los objetivos específicos de investigación con el propósito de facilitar y ordenar la interpretación de los resultados y validar, mediante las conclusiones obtenidas, la respuesta de la pregunta de investigación.

Objetivos específicos 1:

Definir los elementos técnicos y características que son necesarias para la incorporación de un modelo de universidad corporativa para la formación estratégica de los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social JPS.

Elementos técnicos:

- Infraestructura.
- Creación Programas de formación (malla curricular).
- Formación de líderes e Instructores.
- Creación de alianzas.
- Uso de tecnología.
- Gobernanza.

Características:

- Sensibilización del personal.

- Alineación de objetivos.
- Fomento de actividades de clima organizacional.
- Seguimiento y apoyo desarrollo profesional.

Objetivos específicos 2:

Describir las principales ventajas y limitaciones a las que se enfrentan las universidades corporativas para una mejor comprensión del tema y toma de decisiones informada.

Ventajas de Implementación Centro Formación:

- Control Presupuestario.
- Guía de Gobernanza.
- Gestión Integral Clima Organizacional.
- Construcción de programas e instructores propios.
- Gestión de Plataforma virtual.
- Impulso a nuevas competencias.
- Orientación hacia una cultura organizacional moderna.

Objetivos específicos 3:

Desarrollar un diseño de un modelo de implementación estratégico que permita la puesta en marcha de un centro de formación profesional corporativo para los colaboradores del departamento Administración de Loterías.

Diseño de Modelo de Implementación:

- Análisis de situación: (Externo: PESTEL) (interno: FODA)

- Estrategia o Plan: Planificación (visión-misión-valores-ventaja competitiva-cultura organizacional).
- Ejecución: (timetable que responde a qué, quién, cómo, cuándo, dónde, cuánto, por qué, etc.).
- Control y evaluación.
- Justificación y beneficios tangibles e intangibles.

Tabla 2: Definición de variables de la investigación

Objetivo Específico 1	VARIABLES	Sub Variable	Indicador	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos Revisión
Definir los elementos técnicos y características que son necesarias para la incorporación de un modelo de universidad corporativa para la formación estratégica de los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social JPS.	Elementos Técnicos	Infraestructura.	Avances de Obra	Entrega Aulas Corporativas	Observación
		Malla curricular	Cursos Creados	Planes de formación	Cuestionario y Entrevista
		Formación de líderes	Capacitación Formadores	Asignación cursos a Instructores	Entrevista a Jefatura
		Creación de Alianzas.	Convenios Formalizados	Contratos de formación externa	Cuestionario y Entrevista
		Uso de Tecnología.	Dispositivos y plataforma	Eficiencia operativa	Observación y Entrevista
		Gobernanza.	Alineación Estratégica	Alcance de metas y crecimiento	Observación y Entrevista
	Características Modelo Universidad Corporativa	Sensibilización	Comunicados a personal	Involucramiento de personal	Observación
		Alineación estratégica	Revisión metas y plazos	Aumento Rentabilidad	Observación y Entrevista

		Fomento Clima Organizacional	Actividades de integración	Equilibrio socio emocional	Cuestionario y Entrevista
		Apoyo Desarrollo Organizacional	Proyectos Talento Humano	Eficiencia organizacional	Observación
Objetivo Específico 2	VARIABLES	Sub Variable	Indicador	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos Revisión
Describir las principales ventajas y limitaciones a las que se enfrentan las universidades corporativas para una mejor comprensión del tema y toma de decisiones informada.	Ventajas y Limitaciones de Universidades Corporativas	Control Presupuestario.	Evaluación Presupuesto	Eficiencia asignación recursos	Observación y Entrevista
		Gobernanza.	Alineación Estratégica	Alcance de objetivos y metas	Observación y Entrevista
		Gestión Clima Organizacional.	Relaciones y Recompensa	Planes incentivos y recompensa	Observación y Cuestionario
		Construcción programas	Calidad y eficacia	Programas específicos	Observación y Entrevista
		Plataforma virtual.	Diseño y Confiabilidad	Acceso Cursos virtuales	Entrevista
		Impulso nuevas competencias.	formación curricular	Formación estratégica	Observación y Entrevista
		Orientación Cultura Organizacional	Actividades de integración	Establecer cultura de personas	Observación
Objetivos Específicos 3	VARIABLES	Sub Variable	Indicador	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos Revisión
Desarrollar un diseño de un modelo de implementación estratégico	Diseño Estratégico Centro Formación Corporativo	Etapas Planeación	Misión Visión Objetivos	Razón de Ser y Dirección	Observación y Entrevista

que permita la puesta en marcha de un Centro de Formación Profesional corporativo para los colaboradores del departamento Administración de Loterías.	Etapa Ejecución	Presupuesto Responsables	Actividades y tareas iniciales	Observación y Entrevista
	Etapa Control	Indicadores control y evaluación	Seguimiento de control	Observación y Entrevista

Alcances y limitaciones

El principal alcance comprende la posibilidad de brindar un aporte a la institución como una propuesta de mejora mediante la presentación de la idea central del proyecto y la recopilación de datos realizada, además de, servir de base o referencia para otras posibles investigaciones o proyectos tanto a lo interno de la institución como de forma académica para otros usuarios. Otro punto importante es la contextualización del problema central como punto de referencia para la búsqueda y análisis de otras posibles soluciones; finalmente y de igual importancia se puede hablar del significado de la realización de esta investigación como fuente de conocimiento y para la presentación de esta como trabajo final de graduación universitario.

Como limitaciones del proyecto se puede mencionar el periodo de tiempo en que se debe realizar el proyecto, ya que se quedan posibles variables de estudio que no se pueden abarcar por dar prioridad al enfoque central de la investigación. Otro de los puntos a mencionar es la disponibilidad de los colaboradores, pues algunos realizan teletrabajo, se encuentran incapacitados, de vacaciones o se encuentran muy limitados de tiempo por las funciones o recargos que realizan. Finalmente, se puede mencionar que, al tratarse de una institución pública, en caso

de aceptarse la propuesta o su implementación, esta requiere de un proceso de aprobación de las autoridades presupuestarias y luego a lo interno de la institución, lo cual implica aspectos propios de la burocracia.

Privacidad de los datos y confidencialidad

Con respecto a los datos recopilados de los diferentes instrumentos y herramientas aplicadas a la población y sujetos de estudio se indica que la misma no requiere de la identificación de los participantes ni la revelación de la información obtenida a terceros. De acuerdo a Hernández et al. , la validación de datos es explicada como:

La vinculación de los conceptos de la investigación con otras mediciones correlacionadas teóricamente. Esta validez se puede conformar de tres etapas, como lo son la revisión de la literatura y su relación entre el concepto y la variable, el asocio estadístico de los conceptos y sus correlaciones, y por último se interpreta los datos empíricos y se determina su validez” (2014, p.105)

Previo a realizar la aplicación de la herramienta cuestionario y entrevista, se realiza una prueba piloto para confirmar su claridad y comprensión, finalmente en relación con la información obtenida se indica a los sujetos de estudio que la misma es realizada en forma anónima. Únicamente en las entrevistas se indica el perfil y nombre del puesto de los entrevistados.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo comprende la recopilación e interpretación de información obtenida de los instrumentos de investigación utilizados. Para el autor Gómez:

El tipo de análisis que habremos de realizar depende de los datos que hayamos recolectado, lo cual depende del enfoque y el o los instrumentos seleccionados, vale decir, que debe existir una coherencia lógica entre estas dos etapas en una investigación (2016, p. 73).

Distribución de las Herramientas Aplicadas

Seguidamente, se presenta la distribución de las principales herramientas de recolección de datos utilizados, así como la cantidad de personas que participaron en cada una de ellas.

- **Cuestionario:** Como primer instrumento utilizado se realiza un cuestionario preparado para los colaboradores del departamento Administración de Loterías (en total 22 funcionarios) con el fin de conocer las opiniones y calificación de la situación actual del proceso de capacitación y su entorno.
- **Entrevistas:** Se realiza una entrevista a la jefatura del departamento Administración de Loterías con el propósito de conocer su opinión y aportes sobre la propuesta de implementación de un Centro de Formación Corporativo. Se aplican además dos entrevistas adicionales a los encargados de las unidades administrativas del departamento con el propósito de conocer su opinión y análisis de la oportunidad de mejorar el proceso actual de capacitación brindado por la institución.
- **Proceso de observación:** La información reunida de informes, reglamentos, documentos y de la observación de los procesos de capacitación en el departamento, se realiza con el propósito de identificar diferentes aspectos que se encontraron como necesarios y dada la importancia para la investigación.

Estructura del cuestionario aplicado

En este apartado se describe la estructura del cuestionario aplicada, así como los objetivos propuestos, y finalmente los resultados obtenidos.

El cuestionario se elabora con trece preguntas de respuesta de selección única, mediante un desplegable de análisis para medir y cuantificar la percepción del proceso de Capacitación actual de la institución, la misma se elabora utilizando la plataforma Microsoft Forms, se realiza el envío virtual al funcionario mediante el correo institucional para facilitar la recolección de datos y hacer un uso eficiente del tiempo. Las preguntas y los parámetros de medición están organizadas de la siguiente forma:

- 5 preguntas de medición de parámetro de calificación en escala de Excelente-Muy Bueno-Bueno-Regular.
- 1 pregunta de medición de grado de satisfacción en escala Muy satisfecho-Satisfecho-No aplica-Insatisfecho.
- 7 preguntas de selección de grado de ocurrencia en escala Siempre-Algunas veces-Raras veces-Nunca.
- Tiempo de aplicación: del 15 al 30 de junio.

Objetivos asociados al análisis del cuestionario

La aplicación del cuestionario se realiza para identificar las experiencias de los colaboradores en los procesos actuales de capacitación utilizados por la institución, seguidamente se describen los objetivos planteados en cada una de las preguntas realizadas.

Tabla 3: Parámetros de Evaluación y Objetivos Planteados en el Cuestionario

#	Pregunta de investigación	Parámetro Evaluación	Objetivo
1	Calificación del proceso de capacitación actual que brinda la Institución	Calificación	Calificar proceso actual
2	Grado de satisfacción con respecto a los cursos de capacitación recibidos. Mejora de conocimientos y/o habilidades en el desempeño laboral.	Grado Satisfacción	Percepción de mejora de conocimientos y habilidades personales
3	Calificación de procesos de comunicación y seguimientos institucionales, posterior a los cursos y capacitaciones recibidas	Calificación	Calificar Comunicación y seguimiento posterior a capacitaciones
4	¿Ha experimentado fallas, errores o inconvenientes durante alguno de los cursos de capacitación recibidos?	Grado de ocurrencia	Valorar calidad responsabilidad y confiabilidad de capacitaciones
5	Calificación de contenidos generales de los cursos de capacitación recibidos	Calificación	Calificación Contenidos
6	Calificación nivel de participación y aportes de otros participantes durante los cursos y/o capacitaciones recibidas	Calificación	Calificación de interés y motivación por el tema
7	información sobre el propósito estratégico de las capacitaciones y/o cursos brindados por la Institución	Grado de ocurrencia	Ubicación estratégica sentido de pertenencia
8	dinámicas e integración de trabajo en equipo o mejora del clima organizacional brindadas por la Institución	Grado de Ocurrencia	Planeación mejora Clima Organizacional
9	intercambiar materiales, prácticas, recursos o herramientas brindadas en cursos y/o capacitaciones recibidas	Grado de Ocurrencia	Obtención de herramientas, recursos, materiales.
10	la gerencia o su jefatura de área le apoya en términos de su crecimiento y desarrollo profesional	Grado de Ocurrencia	Apoyo de la jefatura o gerencia de área
11	convocatoria proyectos de investigación, procesos de planeación, grupos de opinión, pruebas o experimentos mercadológicos dentro de la Institución	Grado de ocurrencia	Integración del colaborador con valores institucionales
12	Realizar aportes a la Institución relacionado a la experiencia y/o conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación de la Institución	Grado de ocurrencia	Retroalimentación aportes aplicación de lo aprendido
13	Alianzas estratégicas para obtener un grado académico, por ejemplo: un técnico, diplomado o cursos de especialización u otros.	Calificación	Formación de alianzas estratégicas externas

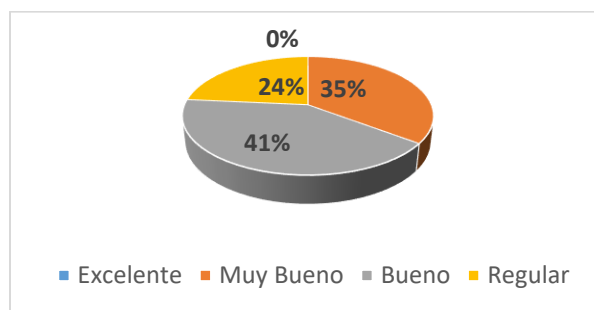
Resultados obtenidos del cuestionario aplicado

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario. La primera pregunta indica: En su opinión cómo calificaría al proceso de capacitación actual que brinda la institución.

Tabla 4: Calificación del Proceso Actual de Capacitación

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	0	0
Muy Bueno	6	35%
Bueno	7	46%
Regular	4	8%
Total	17	100%

Gráfico 1: Calificación del Proceso Actual de Capacitación



Sobre la pregunta 1 Calificación del proceso actual de capacitación, se puede observar que un 35% de los colaboradores, que representa a 6 personas, califican este proceso como muy bueno, el 46%, que representa a 7 personas, califican el proceso como Bueno, y el 8%, que representa a 4 personas, indican que el proceso actual de capacitación es regular.

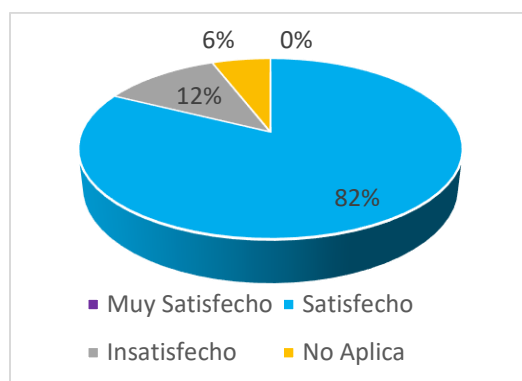
Se agregan aquí abajo los comentarios recopilados por los funcionarios con respecto a la pregunta 1:

- a) Antes se hacían más capacitaciones en temas como de Control Interno y aplicaban exámenes, ya no se hacen tan seguidos.
- b) Había capacitaciones fuera de la institución una vez fui a la Escuela Social Juan XXIII era todo el día y daban alimentación.
- c) Dieron una capacitación de Excel que duró como 3 meses, a veces no participaba o dejaba la capacitación corriendo en la compu y siempre nos dieron los certificados.
- d) Ahora sólo capacitaciones de esas gratis, yo me apunté en una de la CCSS y después otra de ahí de Hacienda porque aquí les da pereza hacer la contratación y como es por SICOP cuesta mucho.
- e) Cuando dieron la de Seguridad para el correo o de eso ciberseguridad había examen y si no lo pasaba uno mandaban un correo para hacer el examen otra vez hasta que uno lo pasara.
- f) Yo creo que las jefaturas ni se complican porque como son ellos los que ahora dicen quién si quién no ocupa capacitación.

En la pregunta número dos se indica: Seleccione su grado de satisfacción con respecto a los cursos de capacitación recibidos. ¿Le han ayudado a mejorar sus conocimientos y/o habilidades en su desempeño laboral?

Tabla 5: Percepción de Mejora de Conocimientos y Habilidades Personales

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Muy Satisfecho	0	0
Satisfecho	14	82%
No aplica	1	6%
Insatisfecho	2	12%
Total	17	100%

Gráfico 2: Percepción de Mejora de Conocimientos y Habilidades Personales

En lo que respecta a los resultados de la pregunta número dos sobre la percepción de mejora de conocimientos y habilidades personales, 14 personas, que representan el 82%, indican que están satisfechos con los cursos de capacitación recibidos y con la mejora de conocimientos y/o habilidades en su desempeño laboral, 2 personas que representan el 12% indican que no han tenido mejora de conocimiento ni adquirido nueva experiencia.

De la misma forma se agregan a continuación los comentarios recopilados sobre la percepción de mejora de conocimientos y habilidades:

- a) Yo fui a una capacitación de SICOP muy buena porque no sabía nada, pero era muy teórica ahí está el material, pero no se entiende nada ya.

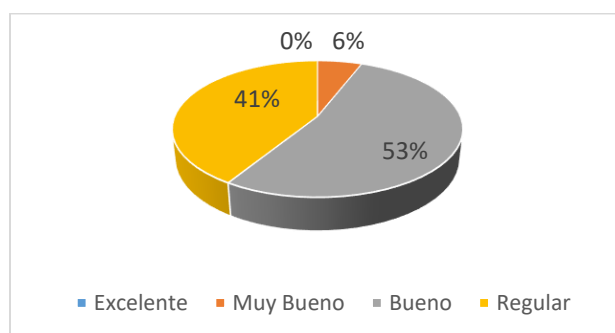
- b) Hubo una de firma digital y esa, sí está el folleto de cómo hacer la firma y muy buena con todos los pasos como un manual.
- c) Cuando nos dieron la capacitación de Lesco era virtual y yo agarre ciertas palabrillas, pero solo fue una y ya.
- d) Usted se acuerda de una capacitación de la inclusión que era obligatoria yo por lo menos me acuerdo de la clasificación, aquello de los tipos de LGTBI.
- e) La única capacitación que yo aprendí algo bueno fue una vez que vinieron los bomberos a dar un curso de extintores solo ese y fue muy bueno.

En la pregunta número tres se detalla: En general, ¿cómo calificaría los procesos de comunicación y seguimientos institucionales, posterior a los cursos y capacitaciones recibidas?

Tabla 6: Calificación de Comunicación y Seguimiento Posterior a Capacitaciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	0	0%
Muy Bueno	1	6%
Bueno	9	53%
Regular	7	41%
Total	17	100%

Gráfico 3: Comunicación y Seguimiento Posterior a Capacitaciones



En los resultados de la pregunta tres sobre Calificación de Comunicación y seguimiento posterior a capacitaciones se indica que el 6% de los funcionarios, que representan a 1 persona, calificó de muy buena la comunicación y seguimiento que se da posterior a capacitaciones, el 53% de los funcionarios, que representan a 9 personas, indican que el proceso de comunicación es bueno, y el 41% de los funcionarios, que representan a 7 personas, califican en regular los procesos de comunicación y seguimiento.

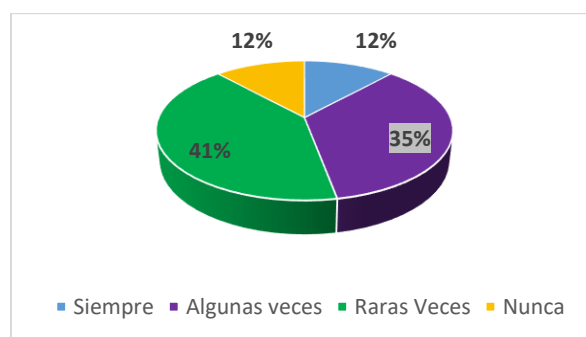
Algunos de los comentarios aportados por los colaboradores indican que:

- a) Solo piden evaluación de los talleres y capacitaciones, pero es la empresa que lo dio.
- b) Así como un seguimiento no porque lo que les importa es cumplir.
- c) Se aplican evaluaciones como una encuesta, pero en al momento de terminar la capacitación, pero como para ver si se aprendió algo o quedo algo no nunca.
- d) Siempre los cursos son una única vez y no hay seguimiento para continuar un tema o puede ser porque no se necesita.

La pregunta cuatro dice lo siguiente: ¿Ha experimentado fallas, errores o inconvenientes durante alguno de los cursos de capacitación recibidos?

Tabla 7: Valoración de Calidad Responsabilidad y Confiabilidad de Capacitaciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	2	12%
Algunas Veces	6	35%
Raras veces	7	41%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Gráfico 4: Valorar Calidad, Responsabilidad y Confiabilidad de Capacitaciones

Los resultados de la pregunta cuatro valoran que el 12% de los encuestados, que representan a 2 personas, indican que siempre se presentan fallas, errores o inconvenientes en las capacitaciones; el 35% de los funcionarios, que representan a 6 personas, indican que algunas veces se han presentado errores; el 41% los encuestados, que representan a 7 personas, indican que Raras veces; finalmente, el 12% de funcionarios, que representan a 2 personas, indican que nunca se han presentado inconvenientes en los procesos de capacitación.

De la misma forma se agregan algunos de los comentarios adicionales a la pregunta principal:

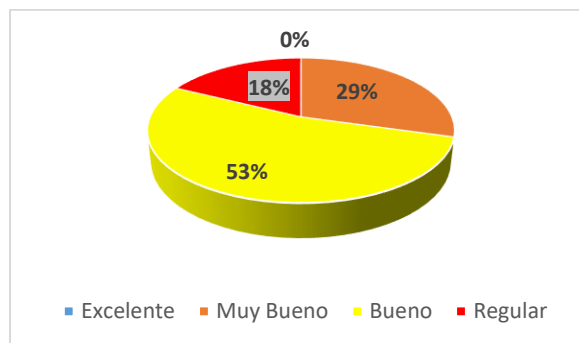
- a) En una capacitación era con otras personas de otras instituciones y fue algo difícil de asimilar no se podía romper el hielo fue incómodo.
- b) En una capacitación de Excel había personas que no entendían y había que explicarles una por una el mismo caso entonces se perdía mucho tiempo y se hacían más enredos.
- c) Un instructor decía que, si necesitaban repetir algo que le indicaran, entonces había gente que decía que es que se le había caído el internet que si podía repetir de nuevo o alguien decía que recién se estaba conectando entonces volvía a repetir todo y eso era molesto.

Seguidamente la pregunta cinco indica lo siguiente: En general, ¿cómo calificaría usted los contenidos generales de los cursos de capacitación recibidos?

Tabla 8: Calificación Contenidos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	0	0%
Muy Bueno	5	29%
Bueno	9	53%
Regular	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 5: Valoración de Calificación de Contenidos



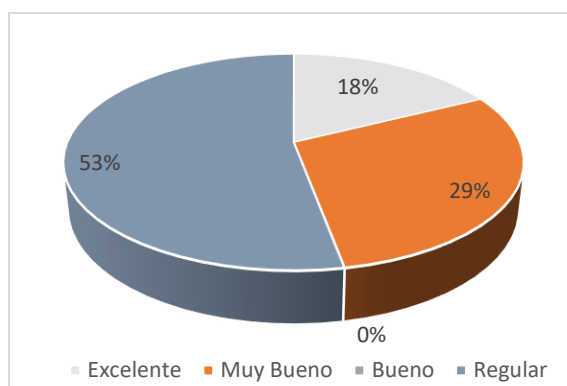
En los resultados de la pregunta cinco se indica que 5 personas, que representan el 29% de los funcionarios, califican de muy buenos los contenidos de los cursos de capacitación brindados; 9 personas, que representan el 53% de los funcionarios, indican que los contenidos son buenos, y por último 3 personas, que representan el 18% de los funcionarios, indican que los contenidos en general son regulares.

En la pregunta seis se considera: En general, ¿cómo calificaría el nivel de participación y aportes de otros participantes durante los cursos y/o capacitaciones recibidas?

Tabla 9: Calificación de Interés y Motivación por el Tema

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	3	18%
Muy Bueno	5	29%
Bueno	0	0%
Regular	9	53%
Total	17	100%

Gráfico 6: Calificación de Interés y Motivación por el Tema



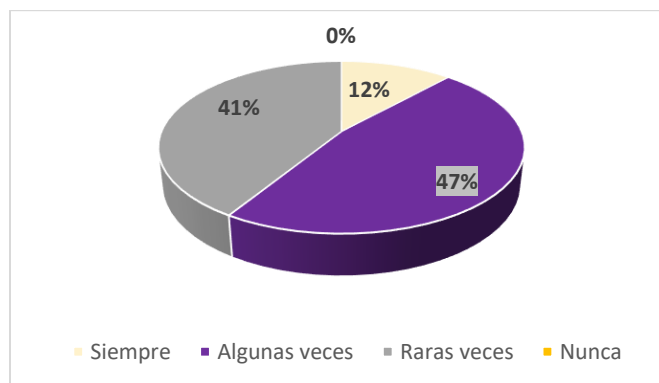
En los resultados de la pregunta seis se indica que el 18% de funcionarios, que representan a 3 personas, calificaron de excelente la participación y el interés mostrado por los participantes en los cursos; el 29% de los funcionarios, que representan a 5 personas, indican que la participación es muy buena; el 53% de los funcionarios, que representan a 9 personas, califican de regular el interés mostrado en los cursos por lo tanto demuestran poca participación.

La pregunta siete indica: ¿Seleccione la frecuencia en que le han brindado a usted indicaciones o información sobre el propósito estratégico de las capacitaciones y/o cursos brindados por la Institución?

Tabla 10: Valoración de Indicaciones Estratégicas Previo a las Capacitaciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	2	12%
Algunas Veces	8	47%
Raras veces	7	41%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Gráfico 7: Valoración de Indicaciones Estratégicas Previo a las Capacitaciones



Los resultados de la pregunta siete relacionado a indicaciones estratégicas del objetivo de la capacitación valoran que 2 personas, que representan al 12% de los encuestados, indican que siempre se recibe información previa sobre los objetivos que se persiguen en las capacitaciones y/o cursos recibidos; por otra parte 8 personas, que representan al 47% de los funcionarios indican que algunas veces han recibido retroalimentación acerca de los objetivos de capacitación; por último, 7 personas, que representan al 41%, indican que raras veces se ha recibido información previa de los objetivos estratégicos en los procesos de capacitación.

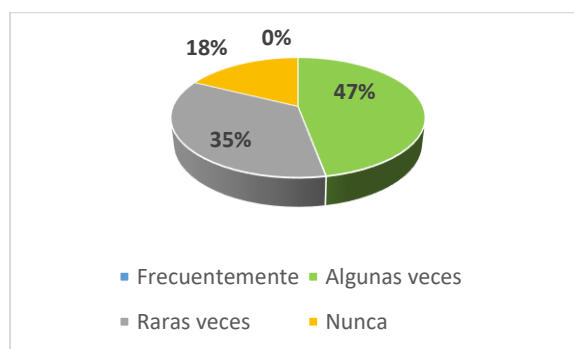
Respecto a la pregunta 7 las personas encuestadas también indican que:

- a) En ocasiones las capacitaciones son para varios departamentos eso indica que el objetivo es el mismo para todos.
- b) Muchas capacitaciones ni se da cuenta la gente para que son algunas hasta se repiten
- c) Muchas veces las capacitaciones se organizan y se aplican a los funcionarios, pero solo las jefaturas y gerencia controlan para que se hacen.
- d) Lo que se indica antes es solo la matricula, pero explicar como para qué es no nunca.

La pregunta ocho presenta la siguiente información: ¿Con qué frecuencia ha participado en capacitaciones relacionadas a dinámicas e integración de trabajo en equipo o mejora del clima organizacional brindadas por la Institución?

Tabla 11: Participación en Dinámicas Mejora Clima Organizacional

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Frecuentemente	0	0%
Algunas Veces	8	47%
Raras veces	6	35%
Nunca	3	18%
Total	17	100%

Gráfico 8: Participación en Dinámicas Mejora Clima Organizacional

Los resultados de la pregunta ocho sobre la participación del personal en dinámicas relacionadas a clima organizacional indican que el 47% de los funcionarios, que representan a 8 personas, indican que algunas veces han participado en este tipo de dinámicas; el 35% de los funcionarios, que representan a 6 personas, indican que raras veces han participado en alguna dinámica de este tipo; finalmente, el 18% de funcionarios, que representan a 3 personas, indican que nunca han sido convocados a participar en dinámicas de mejora del clima organizacional o integración de trabajo en equipo.

Se adjuntan algunas de las observaciones realizadas por los funcionarios encuestados:

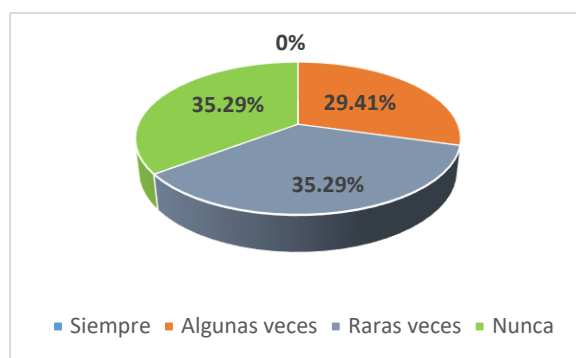
- a) En la Junta se ha perdido mucho eso ya no se hacen dinámicas de participación o actividades.
- b) La última que yo recuerdo era una vez nos llevaron a un trapiche un sábado fuera de horario, pero eran solo juegos y como era tan alejado no se aprovechó nada.

La pregunta nueve indica lo siguiente: ¿En cuántas ocasiones ha tenido la oportunidad de intercambiar materiales, prácticas, recursos o herramientas brindadas en cursos y/o capacitaciones recibidas?

Tabla 12: Aprovechamiento de Herramientas, Recursos, Materiales de Capacitaciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	29.41%
Raras veces	6	35.29%
Nunca	6	35.29%
Total	17	100%

Gráfico 9: Aprovechamiento de Herramientas, Recursos, Materiales de Capacitaciones



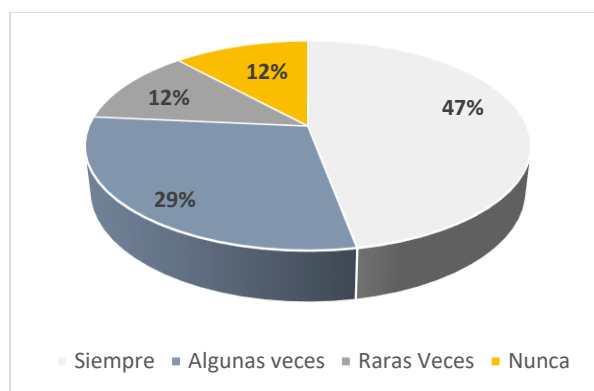
Los resultados de la pregunta nueve sobre el aprovechamiento de los materiales, recursos, y herramientas brindados en capacitaciones, indican que el 5 personas, que representan el 29% de los encuestados, indican que algunas veces han intercambiado materiales o recursos de alguna capacitación; 6 personas, que representan 35% indican que raras veces, y finalmente el 35% de funcionarios, que representan en igual cantidad a 6 personas, indican que nunca han intercambiado o aprovechado recursos o materiales en las capacitaciones o no ha sido facilitado material de apoyo.

La pregunta diez establece que: ¿Siente usted que la gerencia o su jefatura de área le apoya en términos de su crecimiento y desarrollo profesional?

Tabla 13: Apoyo de la Jefatura o Gerencia de Área Para Crecimiento y Desarrollo

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	8	47%
Algunas Veces	5	29%
Raras veces	2	12%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Gráfico 10: Apoyo de la Jefatura o Gerencia de Área Para Crecimiento y Desarrollo



Los resultados de la pregunta diez relacionados al apoyo recibido por parte de la jefatura o gerencia de área, indican que el 47% de los encuestados, que representan a 8 personas, siempre ha contado con el apoyo de la jefatura o gerencia de área para participación en programas de crecimiento y desarrollo profesional; el 29% de los funcionarios, que representan a 5 personas indican que algunas veces han recibido tal apoyo; el 12%, que representa a 2 personas indican que raras veces; finalmente, en igual proporción 12%, representado por 2 personas, indican que nunca han contado con el apoyo por parte de la jefatura o gerencia de área para formar parte de un programa de crecimiento o proyecto institucional.

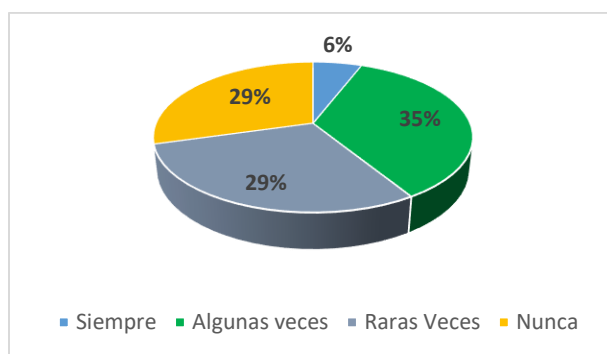
Se agregan algunos de los comentarios realizados por los participantes:

- a) Las jefaturas son conscientes de las capacitaciones y se preocupan por que todos completen los cursos de capacitación.
- b) Algunos departamentos tienen más chance de ir a capacitaciones en otras partes que atienden público cuesta más entonces los jefes se fijan mucho en eso.
- c) La jefatura siempre apoya mucho pero también es porque le sirve para cumplir la meta de capacitación del departamento.
- d) Muchas veces no pueden sacar a todos, pero la jefatura trata de escoger a la gente también para que exista rotación.
- e) Cuando hay actividades ya hay algunos que se sabe son más peloteros entonces los toman más en cuenta, pero por otro lado hay gente que le ha costado superarse.

La pregunta once indica que: ¿Con qué frecuencia ha sido convocado usted en proyectos de investigación, procesos de planeación, grupos de opinión, pruebas o experimentos mercadológicos dentro de la Institución?

Tabla 14: Convocatoria a Participación en Proyectos Grupos Opinión Experimentos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	1	6%
Algunas Veces	6	35%
Raras veces	5	29%
Nunca	5	29%
Total	17	100%

Gráfico 11: Convocatoria a Participación en Proyectos Grupos Opinión Experimentos

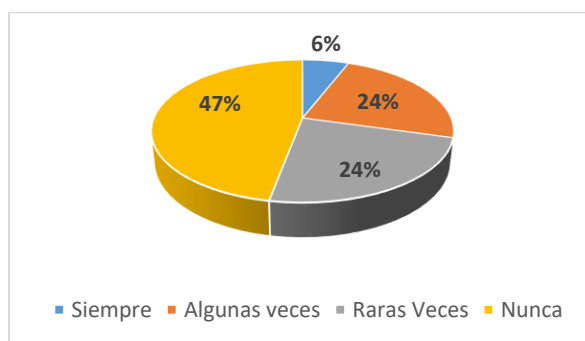
Los resultados de la pregunta once con respecto a la convocatoria de funcionarios para participar en proyectos, experimentos o grupos de opinión indican que 1 persona, que representa el 6% de los encuestados, dice que siempre es convocado a participar en este tipo de dinámicas; por otra parte 6 personas, que representan al 35% de los funcionarios indican que algunas veces han sido convocados en alguna de las actividades o comités que se han formado en algún momento; 5 personas que representan el 29% indican que raras veces; finalmente en igual proporción 5 personas, que representan el 29% indican que nunca han sido convocados a formar parte de experimentos, grupos de opinión o proyectos institucionales.

La pregunta doce se refiere a: ¿En cuántas ocasiones le han solicitado a usted realizar un aporte a la Institución relacionado a la experiencia y/o conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación de la Institución?

Tabla 15: Solicitud de Aportes a la Institución por Experiencia o Conocimientos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Siempre	1	6%
Algunas Veces	4	24%
Raras veces	4	24%
Nunca	8	47%
Total	17	100%

Gráfico 12: Solicitud de Aportes a la Institución por Experiencia o Conocimientos



Los resultados de la pregunta doce, indican que el 6% de los funcionarios que representan a 1 persona, indica que Siempre le han solicitado realizar algún tipo de aporte o compartir la experiencia o conocimientos adquiridos en la institución, el 24% de los funcionarios que representa a 4 personas indican que Algunas Veces lo han solicitado, en igual proporción 4 personas que representan el 24% indican que Raras veces y finalmente el 47% de los funcionarios que

representan a 8 personas indican que Nunca han recibido la solicitud de realizar algún tipo de aporte o compartir conocimientos o experiencia de las capacitaciones o cursos recibidos.

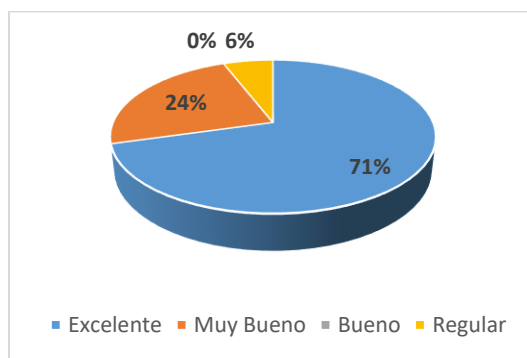
Igualmente se adjuntan algunos de los aportes realizados por los funcionarios encuestados.

- a) Hace tiempo como 3 años para atrás si pedían hacer un resumen o una presentación cuando uno participaba en capacitaciones y más si eran de afuera, pero eso ya no lo piden.
- b) Antes se llenaba un contrato y decía que tenía uno que esperar tres meses o seis algo así trabajando en el mismo puesto y no se podía cambiar ni salir de la institución.
- c) En otra empresa nos habían dado una beca para un curso de administración que duraba 1 año era en Fundatec y como era beca completa había que esperar 6 meses y hacer un trabajo, pero se lo dejaban en Recursos Humanos.

La pregunta trece indica que: ¿Cómo calificaría la opción de contar con alianzas estratégicas para obtener un grado académico? (por ejemplo: un técnico, diplomado o cursos de especialización u otros).

Tabla 16: Formación de Alianzas Estratégicas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	12	71%
Muy Bueno	4	24%
Bueno	0	0%
Regular	1	6%
Total	17	100%

Gráfico 13: Formación de Alianzas Estratégicas

En los resultados de la pregunta trece se indica que el 71% de funcionarios que representan a 12 personas califican de excelente la posibilidad de formación de alianzas para obtener un grado académico superior, el 24% de funcionarios, que representan a 4 personas, indican que la opción es muy buena, el 6% de funcionarios que representa a 1 persona, calificó de regular la posibilidad de creación de alianzas estratégicas para obtener un grado académico superior.

Se adjuntan algunas de las observaciones realizadas por los funcionarios encuestados:

- a) Aquí hay gente muy buena, pero les ha costado superarse porque no hay apoyo para sacar un técnico
- b) Sería una excelente opción para que la capacitación sea algo más y poder uno crecer dentro de la institución y quedarse aquí mismo.
- c) Excelente opción a mucha gente le serviría o por lo menos pagar una parte de una carrera o como un descuento.
- d) Hay departamentos como el de TI que cuesta tener ciertos puestos porque no tienen la preparación, incluso algunos proyectos de la JPS terminan pagando carísimo a otras empresas de afuera.

Estructura de la entrevista aplicada

Siguiendo con el análisis de las herramientas aplicadas, y tal y como se mencionó anteriormente, se describe en este apartado la estructura de la entrevista aplicada, así como los objetivos propuestos, y finalmente los resultados obtenidos. El cuestionario para la entrevista se elabora con 5 preguntas de respuesta abierta y se aplica a las dos jefaturas del departamento.

Objetivos asociados al análisis de la entrevista

Seguidamente, se presenta cada una de las preguntas realizadas con su respectivo objetivo:

- ¿Qué opina de la opción de promover e impulsar la creación de un Centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa que cuente con Misión-Visión-Objetivo estratégico- Gobernanza-Valores, para la mejora continua de las habilidades técnicas y crecimiento profesional de los colaboradores del departamento?

Objetivo: Conocer la Opinión sobre la Etapa de planeación estratégica para la propuesta de implementación.

- ¿Qué opina de la estrategia de realizar la planeación de cursos, programas, capacitaciones, por medio de una malla curricular en donde los cursos estén organizados para cada una de las unidades del departamento y se puedan certificar?

Objetivo: Conocer la opinión de la organización de programas de formación por medio de la creación de mallas curriculares.

- ¿Qué opina de la opción de formar alianzas estratégicas con universidades, colegios técnicos, colegios universitarios, y otras universidades corporativas de otras instituciones para impulsar la formación profesional de los colaboradores?

Objetivo: Conocer la opinión sobre la propuesta de formar alianzas estratégicas para la formación profesional de los funcionarios.

- ¿Puede comentar sobre la posibilidad de contar con una aplicación o plataforma virtual institucional para organizar los cursos y programas del departamento?

Objetivo: Conocer la opinión sobre la propuesta de una plataforma virtual o aplicación tecnológica para organización de los programas o cursos.

- ¿Puede hacer un análisis de la estrategia de iniciar un plan de formación de instructores dentro del departamento para abarcar ciertos temas de interés por ejemplo normativa, leyes, actualizaciones, habilidades blandas entre otras?

Objetivo: Conocer los puntos de vista sobre la propuesta de formación de instructores dentro del propio departamento.

- ¿Cómo está constituido el presupuesto para capacitación del departamento, es un monto fijado para el departamento o es solicitado según requerimiento?

Objetivo: Conocer el origen de la partida presupuestaria para capacitación.

- ¿Qué ventajas y desventajas considera se pueden enumerar de la propuesta de implementación de un centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa?

Objetivo: Conocer algunas ventajas y desventajas de la implementación de un Centro de Formación Corporativo.

Resultados de la entrevista aplicada

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en la entrevista.

- ❖ ¿Qué opina de la opción de promover e impulsar la creación de un Centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa que cuente con Misión-Visión-Objetivo estratégico- Gobernanza-Valores, para la mejora continua de las habilidades técnicas y crecimiento profesional de los colaboradores del departamento?
 - Me parece una excelente propuesta, ya que permitiría una mejora de las habilidades, conocimientos y desempeño de los trabajadores, contribuyendo a la consecución de objetivos de la empresa a través de la mejora continua y el aprendizaje.

- ❖ ¿Qué opina de la estrategia de realizar la planeación de cursos, programas, capacitaciones, por medio de una malla curricular en donde los cursos estén organizados para cada una de las unidades del departamento y se puedan certificar?
 - Me parece excelente, ya que estas capacitaciones se pueden adaptar a las necesidades específicas de las unidades del departamento, identificando las áreas donde se requiere fortalecer las competencias de los colaboradores.

- ❖ ¿Qué opina de la opción de formar alianzas estratégicas con universidades, colegios técnicos, colegios universitarios, y otras universidades corporativas de otras instituciones para impulsar la formación profesional de los colaboradores?

- Es una gran idea, ya que se puede aprovechar la retroalimentación de todas estas organizaciones para sacar el mayor provecho de las capacitaciones.
- ❖ ¿Puede comentar sobre la posibilidad de contar con una aplicación o plataforma virtual institucional para organizar los cursos y programas del departamento?
- Respuesta 1: Sería de gran ayuda para los colaboradores, ya que el material estaría siempre disponible en dicha plataforma para consultas o repasos futuros sobre los temas aprendidos, además de la facilidad que tienen estas plataformas de ofrecer herramientas como videos explicativos o esquemas que ayuden a la comprensión de la información.
 - Respuesta 2: Es posible que con las herramientas adquiridas alguna se adapte a la necesidad para formar funcionarios en las áreas requeridas.
- ❖ ¿Puede hacer un análisis de la estrategia de iniciar un plan de formación de instructores dentro del departamento para abarcar ciertos temas de interés, por ejemplo, normativa, leyes, actualizaciones, habilidades blandas, entre otras?
- Respuesta 1: Se debería enfocar en desarrollar las habilidades necesarias para diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación efectivos. A pesar de que los instructores tengan un manejo de los temas a impartir, si sería importante que tengan una base sobre pedagogía, técnicas de facilitación de información y el uso de

herramientas tecnológicas, también que puedan participar como observadores en sesiones de capacitación para aprender de otros capacitadores y analizar diferentes enfoques.

- Respuesta 2: En la medida que se cuente con los recursos necesarios (capital humano con conocimiento, infraestructura, disponibilidad de tiempo y materiales) podría ser una alternativa que ayuda a la forma de capacitación actual en la que se contrata personal especializado para formar funcionarios según las necesidades.

- ❖ ¿Cómo está constituido el presupuesto para capacitación del departamento?, ¿es un monto fijado para el departamento o es solicitado según requerimiento?
 - El presupuesto departamental se compone del monto que obedece a la cantidad de cursos para funcionarios solicitados un año antes.

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas considera se pueden enumerar de la propuesta de implementación de un centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa?
 - Ventajas: mayor facilidad de acceso a la información y agilidad para coordinar las capacitaciones si se encuentra la metodología y disponibilidad adecuada.

Análisis del proceso de observación

La información reunida de informes, reglamentos, documentos, y de la observación de los procesos de capacitación en el departamento, se realiza con el propósito de identificar diferentes aspectos que se encontraron como necesarios y, dada la importancia para la investigación, se presenta la siguiente recopilación.

- ✓ El edificio principal de la Junta de Protección Social cuenta actualmente con un espacio para ser adecuado para la instalación de dos aulas de capacitación específicamente el sexto piso, entre sus características se menciona que cuenta con buena ventilación dada la ubicación, está alejado de la influencia de ruido o distractores externos, cuenta con la entrada de luz solar durante el día e igualmente cuenta con buena iluminación artificial.
- ✓ En general, la institución cuenta con una red robusta de internet con alcance en todo el edificio, en las unidades administrativas se cuenta con acceso a la red OneDrive de Microsoft en donde se encuentra archivada la información general, reportes, procedimientos, formularios, plantillas y todo tipo de respaldo de información que es utilizada en el día a día.
- ✓ El proceso actual de capacitación como se ha mencionado anteriormente se lleva a cabo según las necesidades individuales de cada departamento, también se siguen enlaces a otras capacitaciones gratuitas en temas de interés brindadas por otras instituciones del estado como la Caja Costarricense de Seguro Social, Contraloría General de la República, Banco Central, Ministerio de hacienda entre otros.
- ✓ En el departamento, los colaboradores no están matriculados o incluidos en algún tipo de convenio con otras instituciones de capacitación o de formación profesional.

- ✓ Cada unidad administrativa se encarga de reunir la información, documentación, informes, reglamentos, normativas, procedimientos relacionados a las funciones y operativa de cada unidad, y se comparte en caso de ser necesario la información.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las principales conclusiones recopiladas del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas utilizadas, al respecto para los autores Arias y Cangalaya :

Es el apartado en el cual se resuelve o termina el asunto abordado por la investigación. En las conclusiones, se resume lo más importante y se cierra lo planteado en la introducción, los objetivos, la metodología y los datos obtenidos. Además, no son determinantes, pues siempre abren a caminos para posibles trabajos futuros (2021, p. 137).

Seguidamente se muestran las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas con el propósito de:

- ✓ Ofrecer una reflexión final sobre estos hallazgos.
- ✓ Evaluar el proceso realizado para revisar los objetivos específicos planteados y como se cumplieron.
- ✓ Finalmente, identificar fortalezas y áreas de mejora reflejando su importancia.

Conclusiones Objetivo Específico 1

Definir los elementos técnicos y características que son necesarias para incorporar un modelo de universidad corporativa para la formación estratégica de los colaboradores de la Junta

de Protección Social. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de resultados y según los elementos necesarios para la incorporación de un modelo de universidad corporativa, se pueden indicar las siguientes conclusiones:

- 1) La institución no cuenta con instalaciones físicas para llevar a cabo capacitaciones o como centro de formación corporativo, sin embargo, es importante mencionar que cuenta con la posibilidad de remodelar un espacio físico necesario para el desarrollo de cursos y capacitaciones internas, talleres, prácticas y simulaciones, lo anterior permite contar con un espacio multifuncional equipado con tecnología, mobiliario ergonómico y un diseño adecuado que ayude a retener el conocimiento y fomente la creatividad. Entre otros beneficios se pueden mencionar que permite la concentración, elimina distractores, adaptabilidad de un programa o curso específico, incentiva la participación, motiva el diálogo, la opinión, el trabajo en equipo y la interacción entre personas. Como recomendación, se sugiere a la Junta de Protección Social el aprovechamiento de este espacio para adecuación de dos salas corporativas que además puedan utilizarse para reuniones, video conferencias, charlas, y otros fines además su costo de remodelación y los plazos de ejecución son relativamente bajos y accesibles.
- 2) En el tema relacionado a cursos y programas de capacitaciones aplicados recientemente por la institución, los mismos pretenden abordar temas actuales del día a día y necesidades presentes en los colaboradores, sin embargo, estos cursos y capacitaciones se contratan a proveedores externos que brindan un paquete de contenido y precio previamente establecido, lo anterior no permite el análisis de las necesidades originales y competencias que realmente sean más asertivas para el funcionario y que se alineen con un plan o estrategia de formación. Como medida de recomendación, se sugiere realizar un análisis

de posibles alianzas estratégicas con otras instituciones para fomentar el intercambio de experiencia y el acceso a recursos tecnológicos, entre otros.

- 3) Se detecta la necesidad de desarrollar mayor oferta educativa en el departamento ya que, a pesar de contar con un plan de capacitación anual en la institución, el mismo carece de un programa de aprendizaje alineado con la estrategia organizacional. Además, como punto favorable, la institución ha generado el comunicado por parte de la Gerencia General donde indica su interés de dar prioridad a la formación y capacitación de los funcionarios, se detecta la necesidad de crear una malla curricular que permita la certificación de programas para que un curso sea requisito de otro y tenga secuencia lógica de avance. Se recomienda al departamento de Talento Humano realizar un seguimiento de la necesidad de capacitación en base a competencias y habilidades blandas requeridas y que no se realice este análisis por experiencias pasadas y en base a históricos de capacitaciones recibidas.
- 4) A pesar de realizar evaluaciones de los cursos y capacitaciones, tal y como se puede observar en los resultados de los cuestionarios aplicados, se evidencia la falta de un proceso de comunicación o seguimiento e intercambio de experiencias o recursos adquiridos, no existe la posibilidad de acceder a prácticas, dinámicas, herramientas y no se cuenta con un centro de datos para almacenamiento de información tanto de forma física como virtual. Se recomienda al departamento de Talento Humano la posibilidad de mejorar los procesos de comunicación posteriores a capacitaciones para recuperar experiencias y recursos además de contar con la posibilidad de acceso a información y actualizaciones.
- 5) Se menciona en los datos tabulados que algunos de los colaboradores han participado en dinámicas, grupos de apoyo a actividades, experimentos sociales, entre otros; sin embargo, se observa la carencia de objetivos estratégicos por falta de actividades o inexistencias de

ellas, enfocados en la mejora del clima organizacional y el fomento de la cultura, lo anterior, refleja la necesidad de implementar procesos de sensibilización para aumentar el compromiso, fortalecer los valores institucionales en los funcionarios, incrementar la participación de funcionarios de recién ingreso y la alineación de los equipos de trabajo respecto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución. Como recomendación, se puede indicar que según los datos recopilados si existe un verdadero interés por participar en dinámicas de grupos, proyectos y otras actividades, por lo que es importante realizar un proceso de sensibilización e involucramiento del personal desde las diferentes áreas como Mercadeo, Gestión Social, Sorteos y Talento Humano.

- 6) Se observa que la mayoría de los funcionarios sienten el respaldo y apoyo de la jefatura, por lo que este aspecto de valor puede favorecer la creación de canales de comunicación para fortalecer las líneas de dirección estratégicas, creación de grupos de apoyo, formación de líderes e instructores con capacidad de controlar flujos de necesidades y creación de programas más adecuados a la formación estratégica y profesional de los colaboradores.
- 7) La mayoría de los funcionarios muestran interés en la creación de alianzas estratégicas para optar por un grado académico profesional, lo anterior sugiere la creación y establecimiento de vínculos con otras instituciones para evitar la fuga de experiencia hacia otras unidades, por no contar con un programa de desarrollo profesional para retener el talento, ocasionando, además, la rotación del personal y el reproceso de formación y capacitación en un mismo puesto. Como recomendación, es importante que el departamento de Talento Humano analice la posibilidad de otorgar becas o incentivos para formación académica profesional de ciertos puestos estratégicos con el propósito de impulsar el desarrollo humano.

- 8) La institución cuenta con una infraestructura robusta de tecnología de información para desarrollo y almacenamiento de la consola informática institucional y la conexión de una red de internet que da cobertura a todas las áreas, lo anterior facilita la implementación de plataformas virtuales para uso institucional y como apoyo de las actividades de formación profesional y de fortalecimiento de la cultura y clima organizacional. Se recomienda el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica y la experiencia del departamento de Tecnología de la Información para instalación de una plataforma virtual como herramienta de gran valor académico y corporativo, ya que, además, puede facilitar la reducción de costos correspondiente a este desarrollo.

Conclusiones objetivo específico 2

Describir las principales ventajas y limitaciones a las que se enfrentan las universidades corporativas para una mejor comprensión del tema y toma de decisiones informada. Seguidamente, se establecen las principales ventajas con las que cuenta una institución que realiza la implementación de un modelo de universidad corporativa, con el propósito de ampliar las justificaciones favorables que se presentan.

- 1) El estilo de educación es moderno y actualizado, ya que se aplica según necesidades presentes en el mercado en un ambiente de actualización constante por los cambios en los factores como la modernización y la tecnología. La ventaja competitiva anterior indica que, en un ambiente de actualización constante, se fomenta la búsqueda y la mejora continua de la información, este incentivo es de gran valor para la aplicación de aspectos como calidad de los programas de formación, malla curricular, formación de instructores, entre otros.

- 2) Se fomenta la participación de los funcionarios en actividades, dinámicas, grupos de apoyo, aumentando la competitividad y la preparación ante los cambios; con el propósito de consolidar la imagen y el posicionamiento en el mercado, se pueden establecer características, estrategias o recursos únicos para hacer a la institución más atractiva para el consumidor. Se recomienda al departamento de Talento Humano realizar actividades de integración del personal e involucrar de forma rotativa a las diferentes áreas.
- 3) Se pueden establecer metodologías de enseñanza más práctica y personalizada, menos teórica. Con esta ventaja competitiva, también se puede asegurar una cultura de aprendizaje en el entorno laboral más dinámica y receptiva a exigencias como obligatoriedad a la evaluación y vigilancia de la normativa interna, reglamentos, legislación, además de mejorar el sentido de pertenencia y la responsabilidad de los funcionarios. Como recomendación a la unidad de capacitación, se sugiere la utilización de metodología de formación más actualizada, para provocar un impacto positivo y cambio en la cultura actual de aprendizaje autoimpuesta.
- 4) La universidad corporativa establece vínculos y creación de alianzas entre instituciones, así como convenios para implementar estrategias de formación profesional proyectadas para mejorar habilidades, conocimientos, especialización y crear valores como confianza y credibilidad, entre otras. Tal y como se mencionó anteriormente, la creación de alianzas y convenios entre instituciones también favorece la disminución de costos y el aprovechamiento de recursos de otras instituciones inclusive algunas sin costo. Se recomienda al departamento de Talento Humano el aprovechamiento de otras instituciones que han realizado el cambio en sus procesos de formación para realizar alianzas estratégicas y recopilar información de metodologías modernas en sus plataformas.

- 5) La institución puede impulsar y motivar el desarrollo de todo tipo de competencias para mejorar la adaptabilidad, mejora del desempeño, desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, innovación, productividad, liderazgo, resolución de conflictos, entre otras. Con la adecuada planificación de creación de mallas curriculares permite el estudio y análisis de habilidades blandas.
- 6) Mejora del clima organizacional, principalmente para mantener al funcionario más motivado, favorece el trabajo en equipo, mejora la comunicación y la claridad de las instrucciones, mejora de la calidad del trabajo, se da una menor rotación del personal al sentirse más identificado en un ambiente laboral, aumento del compañerismo y la cooperación. La implementación de un modelo de universidad corporativa favorece además la resolución de conflictos, el manejo de personal, liderazgo, y favorece el cumplimiento de todas las funciones en cada uno de los puestos. Como recomendación, se sugiere al departamento de Talento Humano realizar campañas de sensibilización para comunicar avances estratégicos, valores, ética, y mantener a los colaboradores informados para favorecer al clima organizacional y sentido de pertenencia.
- 7) Relacionado al anterior, se tiene un establecimiento de cultura de mejora continua, para aumentar la eficiencia, mejora de la calidad y satisfacción de clientes; esto a su vez motiva a los funcionarios, reduce la resistencia al cambio, se optimizan los procesos y productos, y se da una reducción de costos operativos.
- 8) Actualmente, existen en el mercado plataformas tecnológicas modernas y de fácil acceso para facilitar la comunicación, acceso rápido, contribuye a la automatización de tareas y procesos, permite acceso a gran variedad de recursos, permite el desarrollo de tecnología limpias y energías renovables, que contribuyen a la preservación del medio ambiente. Las

ventajas mencionadas incentivan la implementación de plataformas virtuales para el desarrollo de los programas de formación y se aprovecha el recurso tecnológico de la institución. Se puede recomendar a la institución el aprovechamiento de la estructura de tecnología robusta para implementar una plataforma virtual que cuente con todos los requerimientos para el funcionamiento de un Centro de Formación Corporativo, biblioteca virtual, repositorios, además de una consola administrativa para el control de una malla curricular y los procesos relacionados a estos.

- 9) Los centros de formación corporativa permiten la creación de programas de formación y cursos propios y flexibles, esto permite contar con programas multidisciplinarios y transversales, se centra en la investigación y el autoaprendizaje, aprovecha y promueve la innovación, diversifica opciones de formación profesional, entre otras. Estas ventajas permiten la creación de programas y la adecuación de perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades y actualizaciones presentes en los mercados.
- 10) La formación de instructores propios internos, para aumentar el compromiso hacia la institución, permite a los instructores estar más familiarizados con la cultura y valores, quienes pueden estar más disponibles y más cerca, además de que aportan experiencia, liderazgo, innovación, diseño de programas más eficientes y efectivos, garantizan aprendizaje efectivo y posibilidad de ajustar o modificar para mejorar la técnica de aprendizaje entre otras. Se recomienda a la unidad de capacitación iniciar un proceso de formación de formadores para implementar cursos a la medida y aprovechar la ventaja de contar con sus propios instructores asegurando la calidad del contenido, flexibilidad, evaluación, disminución de costos, y la adquisición de experiencia en ciertos temas de interés que pueden ser abarcados a lo interno.

- 11) La universidad corporativa brinda oportunidades de formación académica en forma igualitaria en todos los niveles, asegura participación en dinámicas, actividades, grupos de opinión o experimentos sociales, participación en comités o grupos de apoyo estratégico.
- 12) La institución cuenta con mayor control presupuestario y asignación de recursos adecuados a los procesos de formación, control de seguimiento y evaluación más preciso y asertivo, utilización de herramientas automatizadas para visualizar y presentar resultados a comités u órganos directivos superiores que facilita la toma de decisiones. Es importante recomendar al departamento de Talento Humano valorar y analizar la ejecución presupuestaria para aprovechamiento máximo de los recursos e inclusive invertir en una plataforma virtual y programas de formación propios, además de contar con indicadores que permiten el control y avances en Formación Corporativa de una forma más eficiente.
- 13) La alineación estratégica permite la supervisión, control y guía a través de los comités de gobernanza corporativa para apoyo de la gerencia y junta directiva, además de fomentar el desarrollo y crecimiento, reducir la corrupción, tomar decisiones basadas en evidencias, aumentar la sostenibilidad económica social y ambiental; todo lo anterior favorece la formulación e implementación de políticas, ayuda al posicionamiento de la imagen corporativa, entre otros aspectos.

En cuanto a las limitaciones o desventajas que se pueden presentar por la implementación de un modelo de formación corporativa, se detallan a continuación los siguientes puntos:

- 1) Se debe realizar un esfuerzo adicional para lograr el compromiso de la Gerencia ya que la aprobación de un proyecto de implementación conlleva el análisis de variables como el riesgo, complejidad estratégica y lograr acuerdo común de todas las partes.

- 2) Se presenta resistencia ante el cambio por desinformación e implementación de un cambio cultural además de rechazo por implementación de nuevos valores. Tal y como se recomendó anteriormente es importante la realización de campañas de comunicación y sensibilización para mantener a los colaboradores informados para favorecer al clima organizacional y sentido de pertenencia.
- 3) Hay aumento del estrés del recurso tecnológico por la adaptación a nuevas plataformas virtuales y adaptación de equipos y redes.
- 4) Inversión económica alta al inicio por los costos de instalación, mobiliario, equipos, suministros y la planificación del presupuesto.
- 5) Se presenta el riesgo de fuga de talento hacia otras instituciones como consecuencia de una respuesta lenta o limitantes de progreso de los funcionarios.
- 6) Se presenta la necesidad de utilización de recursos institucionales como el factor humano, instalaciones, y la espera del cumplimiento de los plazos requeridos de cada una de las etapas entre otras.

Conclusiones objetivo específico 3

Desarrollar un diseño de un modelo de implementación estratégico que permita la puesta en marcha de un centro de formación profesional corporativo. Con respecto al diseño de la propuesta, esta cuenta con aspectos clave que son importantes considerar para llevar a cabo la puesta en marcha de un centro de formación corporativo, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Definir elementos estratégicos claves, misión, visión, valores, objetivos estratégicos con el propósito de facilitar una guía clara para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos de largo plazo. La dirección estratégica permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en el entorno y aprovechar oportunidades. Como recomendación a la

institución, se sugiere la comunicación asertiva de la etapa de planeación para tener claro cuál es el rumbo a seguir, los objetivos y metas estratégicas por alcanzar además de mantener al colaborador debidamente informado.

- 2) Realizar la incorporación y vinculación de los objetivos estratégicos del centro de formación corporativo con los objetivos y visión institucionales, para establecer las metas, alcances e indicadores de gestión.
- 3) Es importante la adhesión de la gobernanza en el centro de formación corporativo y su respectiva alineación con el gobierno corporativo institucional para guiar, establecer y defender los compromisos, comunicar de forma constante la visión, además de sensibilizar a los funcionarios a cerca de la misión, objetivos y productos del centro de formación corporativo. Se recomienda a la institución el involucramiento de la Gerencia General en la implementación de los procesos estratégicos para lograr la dirección y el seguimiento de los procesos de formación.
- 4) Creación de una estructura organizacional para facilitar los procesos de comunicación internos y externos, evitar duplicidad de tareas, y asignar responsabilidades claras. Es importante la creación de un consejo superior para contar con el apoyo y respaldo de la alta gerencia, además de propiciar el poder generar y decidir políticas y procedimientos en el centro de formación corporativo. Se observa la necesidad de una estructura organizacional adecuada que permita a la institución aprovechar al máximo los recursos disponibles, promover la colaboración y la toma de decisiones eficientes, y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- 5) Se evidencia la necesidad de crear una red de facilitadores e instructores para la aplicación de los cursos de formación internos, así como la creación de perfiles de entrada de estos

que les permita adquirir las herramientas didácticas y el conocimiento teórico para de esta forma desarrollar una personalización de los cursos de formación, fortalecer las relaciones laborales fomentar el liderazgo y la motivación entre otros. Con la puesta en marcha de este proyecto, se recomienda realizar el proceso de actualización y formación de formadores para contar con instructores propios e iniciar la implementación de programas de formación internos. Esto permitiría el aprovechamiento de los recursos y el ahorro en costo y plazos de cumplimiento además del alcance de objetivos y metas.

- 6) Definir tipo de modelo de centro de formación corporativo ya sea modelo controlado, modelo *outsourcing* o modelo en alianza, además puede existir la posibilidad de la combinación de estos modelos, y de esta forma poder establecer la estrategia a seguir, proyección y alcances de metas, preparación de cuerpo administrativo y posibles alianzas con otras universidades para incentivar la formación profesional y otras especialidades. Se recomienda la implementación de un modelo que tenga la opción de formación *outsourcing* ya que para la etapa de inicio de este proyecto por motivos de logística no se pueden abarcar todos los temas y cursos requeridos; sin embargo, se presentan la oportunidad de aplicar un proceso de formación efectivo a mediano plazo, también con la modernización hacia un modelo de Universidad Corporativa en una segunda fase.
- 7) De acuerdo a los datos obtenidos se establece la importancia de establecer un sistema de medición y evaluación de los programas y avances adquiridos para garantizar un impacto real en los empleados y en la institución. Al medir los resultados, la organización puede ajustar los contenidos y redistribuir el presupuesto enfocándose en las actividades necesarias para alcanzar estas metas.

- 8) Se concluye que sí existe una necesidad de reforzar la metodología de capacitación, ya que estos procesos forman parte de los ejes centrales estratégicos de la institución, y como se observó en la información recopilada, la institución cuenta con una proyección estratégica para motivar el desarrollo de las competencias de los colaboradores, no solo para el desarrollo de su puesto actual si no que genere a través del tiempo, ideas innovadoras, mejoras en procesos, y mayor profesionalismo a lo interno de la institución. Se recomienda a la institución la implementación de un modelo de formación corporativo moderno, que cuente con una plataforma virtual que se ajuste a las necesidades reales de los colaboradores, que permita el crecimiento uniforme y profesional en todas las áreas para mejora del clima organizacional y la implementación de una cultura de aprendizaje compartida y con la oportunidad de avanzar hacia otros procesos de formación y educación.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta de implementación de un Modelo de Formación Corporativo para los Colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social. Para el autor García A (2018) una propuesta es un plan o proyecto que se presenta como solución a un problema o necesidad específica, con el fin de obtener financiamiento, atraer inversores o simplemente para impulsar el crecimiento de una empresa u organización. De acuerdo con García, la propuesta debe ser clara, concisa y bien estructurada para que los lectores puedan entender fácilmente el proyecto y su valor.

Justificación de la propuesta

Esta propuesta de implementación de un Centro de Formación Corporativo surge a partir de la detección de una necesidad de actualizar el proceso actual de capacitación brindado a los

colaboradores de la Junta de Protección Social y como respuesta a la problemática presente descrita en el proceso de investigación. Esta propuesta permitirá a los funcionarios contar con una academia de formación corporativa para el desarrollo y crecimiento profesional, en donde se facilitara una malla curricular para el desarrollo de todas las habilidades blandas requeridas para el buen desempeño laboral, además de contar con apertura de alianzas estratégicas con otras instituciones de formación profesional, alineación de la formación corporativa con los valores, misión y visión institucionales, así como asegurar el buen desempeño organizacional mediante los principios del gobierno corporativo. A través de la identificación de las principales variables de estudio y la contextualización del proyecto se espera posicionar de forma positiva, con claridad y enfoque, la importancia y pertinencia de la puesta en marcha de esta iniciativa.

Objetivo general de la propuesta

Desarrollar la estructura de un proyecto para la implementación de un modelo de formación corporativa para los funcionarios del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social durante el segundo cuatrimestre de 2025

Objetivo específico de la propuesta 1

Realizar el proceso de planeación estratégica de la propuesta del modelo de formación corporativo para los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social.

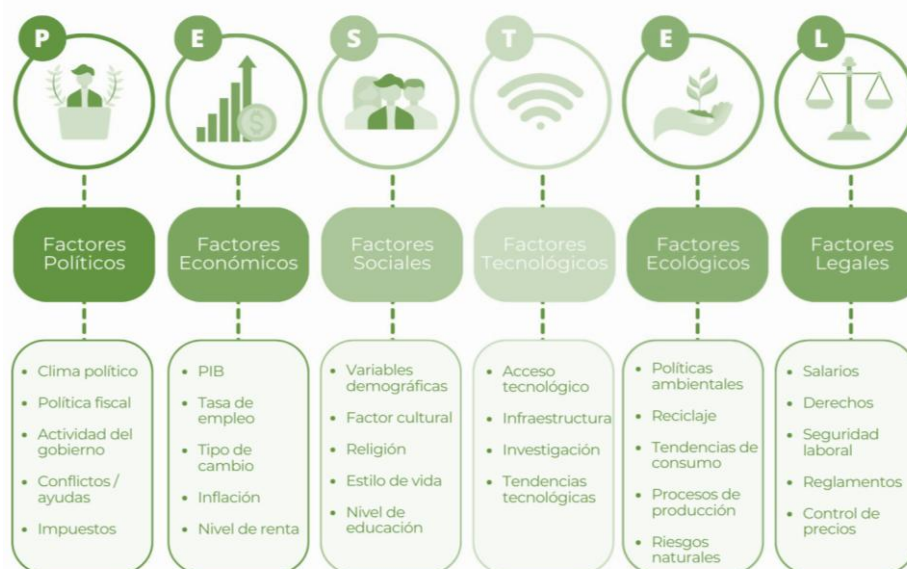
Objetivo específico de la propuesta 2

Presentar la etapa de ejecución de la propuesta de implementación estableciendo las acciones y el presupuesto necesario para la puesta en marcha del centro de formación corporativa.

Análisis de situación externo

Como introducción a la composición estratégica del Centro de Formación Corporativo, se muestra seguidamente el análisis de situación externa de la institución con el detalle de cada uno de sus factores con el propósito de hacer un análisis de los principales elementos que puedan tener un impacto significativo o afectar su desempeño.

Figura 15: Análisis PESTEL de la Junta de Protección Social



Fuente: Planificación Institucional de la JPS

Análisis de Situación interno

Para brindar un marco adecuado de factores internos y externos, seguidamente se muestran las principales variables de la matriz FODA de la institución, con el propósito de conocer el entorno interno de la institución.

Figura 16: Análisis FODA de la Institución

	Positivos	Negativos
Análisis Interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sólida imagen institucional. 2. Generadores de recursos propios. 3. Se cuenta con autonomía administrativa y funcional establecida por ley. 4. Conocimiento y Experiencia del RRHH. 5. Solidez económica y financiera. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de recurso humano especializado, principalmente en el desarrollo de proyectos de innovación. 2. Instalaciones inadecuadas para el desarrollo institucional. 3. Carencia de presencia de producto en mercados rurales. 4. Actualización de procesos automatizados. 5. Cantidad de recurso humano limitado en atención a las necesidades.
Análisis Externo	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de tecnologías que facilita la innovación (software y hardware). 2. Existencia a nivel internacional de nuevos productos según la industria de juegos de azar. 3. Posibilidad de crecimiento en transferencias de recursos a ONG's de zonas costeras y prioritarias. 4. Coadyuvar en mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables. 5. Alianzas con organismos internacionales de loterías y asistencia social. 6. Posibilidad de generar ventas por servicios externos. 7. Comercialización por medio de nuevos canales de distribución. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de normativa para contrarrestar los juegos ilegales. 2. Impacto de la situación económica del país en la venta de los productos. 3. Posibilidad que cambios normativos afecten la gestión institucional. 4. Restricciones de carácter normativo y administrativo que afectan el desarrollo institucional. 5. Atención de demandas del recurso humano por aspectos salariales. 6. Incumplimiento de requisitos por parte de las ONG's para la transferencia de recursos. 7. Generación de nuevos impuestos que afecten las utilidades netas por distribuir. 8. Nuevas leyes que cambian el destino de los recursos 14% JPS. 9. Desconocimiento del negocio de las loterías por parte de los entes externos fiscalizadores.

Fuente: Planificación Institucional de la JPS

Según los factores observados de los entornos tanto internos como externos de las figuras anteriores, se establecen los siguientes criterios de análisis:

- a) La Junta de Protección Social lidera el mercado de juegos de azar y lotería preimpresa, se encuentra protegida bajo el amparo de la ley 8718 “Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales”.

- b) Enfrenta sus principales retos claves como regulaciones, sostenibilidad y competencia, crecimiento de plataformas bancarias, atención de un público meta que demanda mayor seguridad y rapidez en las transacciones, así como mayor uso de banca móvil y digitalización de servicios.
- c) El crecimiento del comercio sostenible y las exigencias ecológicas demandan que la Junta de Protección Social continúe su transición hacia prácticas más responsables y eficientes en su cadena de distribución principalmente en la reducción del papel y la digitalización de procesos.
- d) Entre otros aspectos claves para mantenerse a la vanguardia, la institución debe enfocarse en fortalecer su logística, expandir sus soluciones tecnológicas y adaptarse a normativas de comercio electrónico y protección del consumidor.
- e) Finalmente, según el análisis PESTEL la digitalización y automatización en producción y ventas serán clave para mejorar la eficiencia y adaptarse a un consumidor que busca más opciones de compra en línea. Además, la adaptación a normativas más estrictas y un mayor enfoque en la responsabilidad social y ambiental serán claves para garantizar su crecimiento y competitividad en el sector.

Etapas planeación estratégica

La Junta de Protección Social en su plan táctico de desarrollo humano ubicado en el Plan Anual Operativo establece lo siguiente:

La capacitación del personal debe verse como una de las mejores inversiones, siempre y cuando, esta se ajuste a mecanismos de planeación, control y esté orientada hacia la estrategia de la institución. Para lo cual la institución y el departamento Desarrollo del Talento Humano cuenta con las jefaturas como aliados en cada una de las dependencias

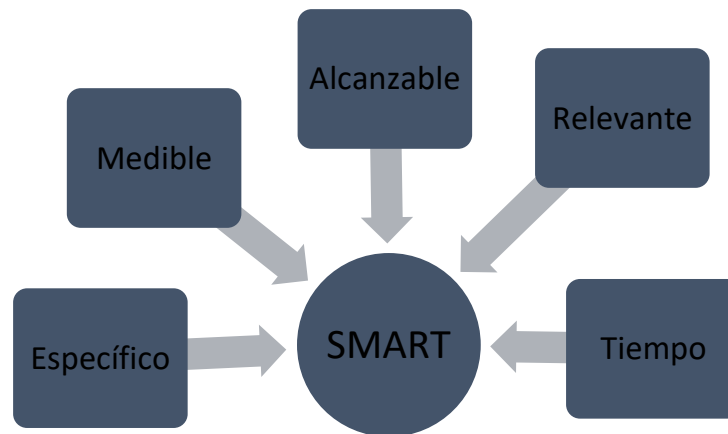
para conceder las condiciones, posibilidades y herramientas para capacitar y desarrollar al personal, logrando incrementar sus conocimientos y mejorar las competencias; todo esto, con la finalidad de ser más productivos, competitivos y hacer un esfuerzo en conjunto para el alcance de las metas. (2024, p 18)

Lo establecido anteriormente permite a la presente propuesta de implementación de un modelo corporativo de formación profesional para los colaboradores, la oportunidad de actualizar y mejorar los procesos actuales de capacitación con el propósito de crear un programa completo de educación en donde se puedan abarcar temas de importancia y actualización además de brindar las herramientas para adquirir las habilidades blandas y competencias técnicas necesarias para el desempeño con calidad de sus funciones. El desarrollo de este modelo de formación corporativo permite además la apertura de intercambio de conocimientos y experiencia con otros departamentos administrativos de la institución, como fuente de proyección de talento hacia la formación para otros puestos técnicos y profesionales, y para la puesta en marcha de proyectos de investigación institucionales. Seguidamente, se presentan los principales elementos estratégicos claves para asegurar el éxito y el buen funcionamiento sistemático del Centro de Formación Corporativo.

Construcción objetivo general Centro de Formación Corporativo

Como primer paso destacado para llevar a cabo la presentación de la propuesta es necesario establecer como punto de partida un objetivo central común como eje principal estratégico para el Centro de Formación Corporativo (CFC), para la construcción del objetivo principal se aplica la herramienta SMART con el propósito de establecer un objetivo realista, definido y alcanzable.

Figura 17: Estructura de un Modelo SMART



A continuación, se presenta la aplicación de la herramienta SMART y como se mencionó anteriormente definir un objetivo central para el Centro de Formación Corporativo.

➤ **Objetivo específico**

Consiste en asegurar que una meta tiene la característica de ser específica, para la propuesta de implementación de un centro de formación se establece como la cualidad específica lo siguiente: Brindar Programas de Formación para el fortalecimiento de habilidades y competencias.

➤ **Objetivo Medible**

Consiste en lograr que los objetivos sean medibles para evaluar los resultados obtenidos. Para la propuesta de implementación se establece como objetivo medible: Aplicar los programas de formación en todos los colaboradores del departamento Administración de Loterías.

➤ **Objetivo Alcanzable**

Consiste en asegurar que los objetivos planteados se pueden alcanzar, para la presente propuesta se establece como objetivo alcanzable: certificar cada uno de los programas de formación y establecer una malla curricular con el propósito de que un curso sea requisito del siguiente.

➤ **Objetivo Relevante**

Consiste en asegurar que los objetivos planteados son prioridad para la organización, para la presente propuesta los objetivos establecidos se consideran de gran importancia por los aportes que brinda a los elementos estratégicos como los valores y la misión del Centro de Formación Corporativo.

➤ **Objetivo Tiempo**

consiste en establecer un marco temporal para la implementación de un proyecto, de igual forma se establece el periodo del tercer cuatrimestre del 2025.

Una vez analizados cada una de las características de los objetivos, se establece la formación del objetivo general del Centro de Formación Corporativo.

- **S:** brindar Programas de Formación para el fortalecimiento de habilidades y competencias.
- **M:** aplicar los programas de formación en todos los colaboradores del departamento Administración de Loterías.
- **A:** certificar cada uno de los programas de formación y establecer una malla curricular con el propósito de que un curso sea requisito del siguiente.
- **R:** se considera de gran importancia por los aportes que brinda a los elementos estratégicos como los valores y la misión del Centro de Formación Corporativo.
- **T:** se establece la presentación del proyecto durante el tercer cuatrimestre del 2025

Objetivo general

Facilitar una malla curricular para certificación de programas de formación para el fortalecimiento de habilidades y competencias de los colaboradores del departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social durante el tercer cuatrimestre del año 2025.

Elementos estratégicos de apoyo para la implementación del Centro de Formación Corporativo

Seguidamente se presentan los elementos estratégicos principales del Centro de Formación Corporativo (CFC) con el propósito de establecer una dirección clara, identificar oportunidades y desafíos, anticiparse a cambios y adaptarse a ellos, fomentar la comunicación, promover el trabajo en equipo y para una toma de decisiones informada.

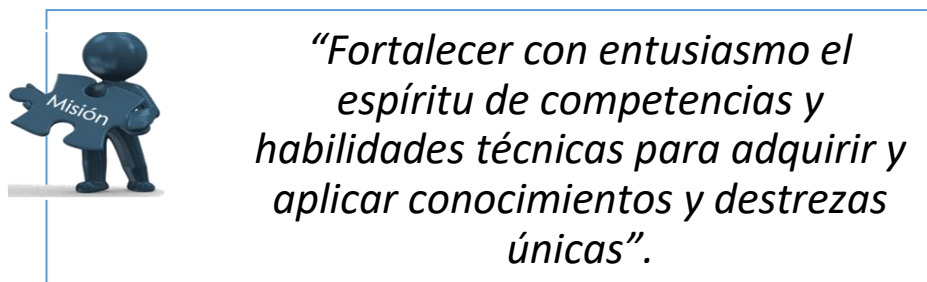
- Misión
- Visión
- Valores
- Cultura Organizacional
- Organización

Misión:

Como primer paso de los elementos estratégicos se define a continuación la misión propuesta para el CFC con el fin de definir su razón de ser y su propósito dentro de la institución,

además de enmarcar el rumbo a tomar y facilitar la toma de decisiones, motivar a los colaboradores y orientar sus esfuerzos hacia su cumplimiento, para generar un sentido de identidad y pertenencia.

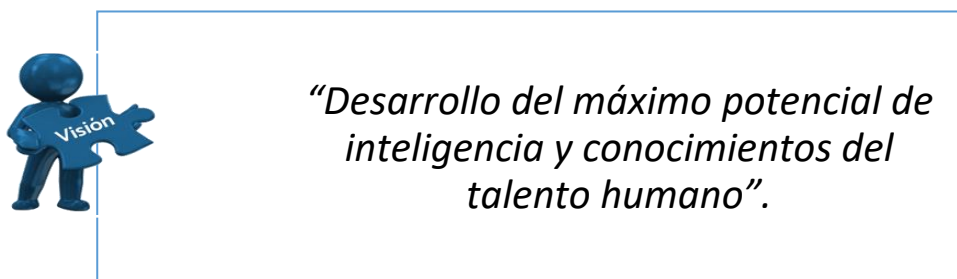
Figura 18: Misión Estratégica Centro de Formación Corporativo “CFC”



Visión:

Como segundo paso se define la visión propuesta para el CFC con el propósito de actuar como guía estratégica y motivacional para alcanzar objetivos de largo plazo. Su importancia radica en su capacidad para guiar a las organizaciones hacia el éxito y el crecimiento sostenible.

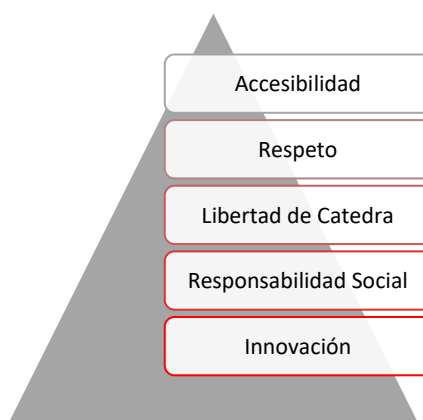
Figura 19: Visión Estratégica Centro de Formación Corporativo “CFC”



Valores:

El tercer paso del establecimiento estratégico corresponde a valores del CFC para el éxito fundamental y sostenibilidad a largo plazo de la cultura. Los valores son fundamentales para adaptarse a cambios del entorno y establecer prioridades de crecimiento, liderazgo y productividad.

Figura 20: Valores para el Centro de Formación Corporativo. “CFC”

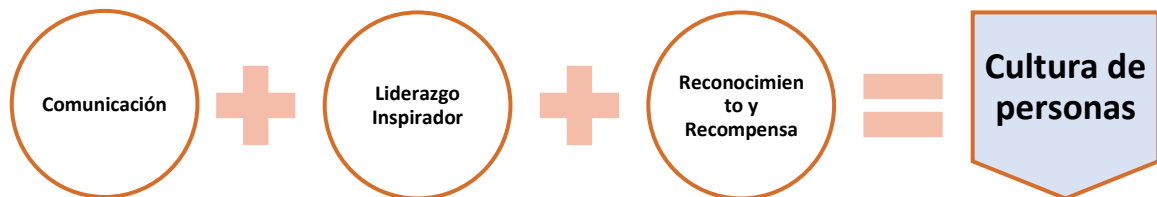


Cultura organizacional

La implementación de la cultura organizacional se encuentra estrechamente relacionada con el comportamiento de los funcionarios, los valores, normas sociales y creencias que comparten en el día a día, y se encuentra rodeada de características como valores, ambiente de trabajo y misión y visión de la institución. La cultura laboral es establecida primero por los líderes y luego se comunica y refuerza a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados, ayudando a definir la forma adecuada de comportarse dentro de la organización. Seguidamente, se establece el tipo de cultura organizacional del Centro de Formación Corporativo y sus principales pilares.

- Tipo de Cultura: cultura de personas, promueve el enfoque del desarrollo y bienestar de los empleados, implica la interacción de formas de expresión, arte, cultura, costumbres, creencias entre otras.
- Pilares principales: comunicación, liderazgo inspirador, reconocimiento y recompensa.

Figura 21: Pilares Principales de la Cultura Organizacional



En este apartado se establecen los tres pilares fundamentales de la cultura organizacional para el Centro de Formación Corporativo.

- ❖ Comunicación: una cultura organizacional saludable fomenta un ambiente donde todos se sienten cómodos compartiendo sus pensamientos y preocupaciones. Esto no solo mejora la colaboración, sino que también permite a la organización adaptarse y evolucionar.
- ❖ Liderazgo Inspirador: un líder que ejemplifica los valores de la empresa y muestra pasión por la misión puede tener un impacto profundo en la cultura organizacional.
- ❖ Reconocimiento y Recompensa: cuando una empresa reconoce y recompensa a sus empleados, se crea un ciclo positivo de rendimiento y satisfacción.

Organización

En el siguiente apartado se establece la estructura organizacional del Centro de Formación Corporativo (CFC) con el propósito de definir la distribución de funciones, responsabilidades y autoridad para alcanzar los objetivos propuestos. Para el autor, Gibson (2006 p 221): “es el proceso mediante el cual se divide estructuralmente una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o características comunes”. Seguidamente, se establecen los principios de la organización para el establecimiento previo de las jerarquías.

Figura 22: Los Principios de la Organización

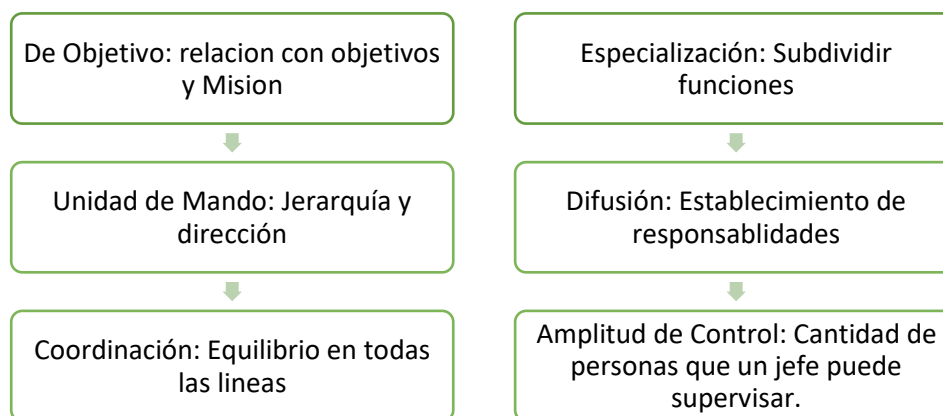
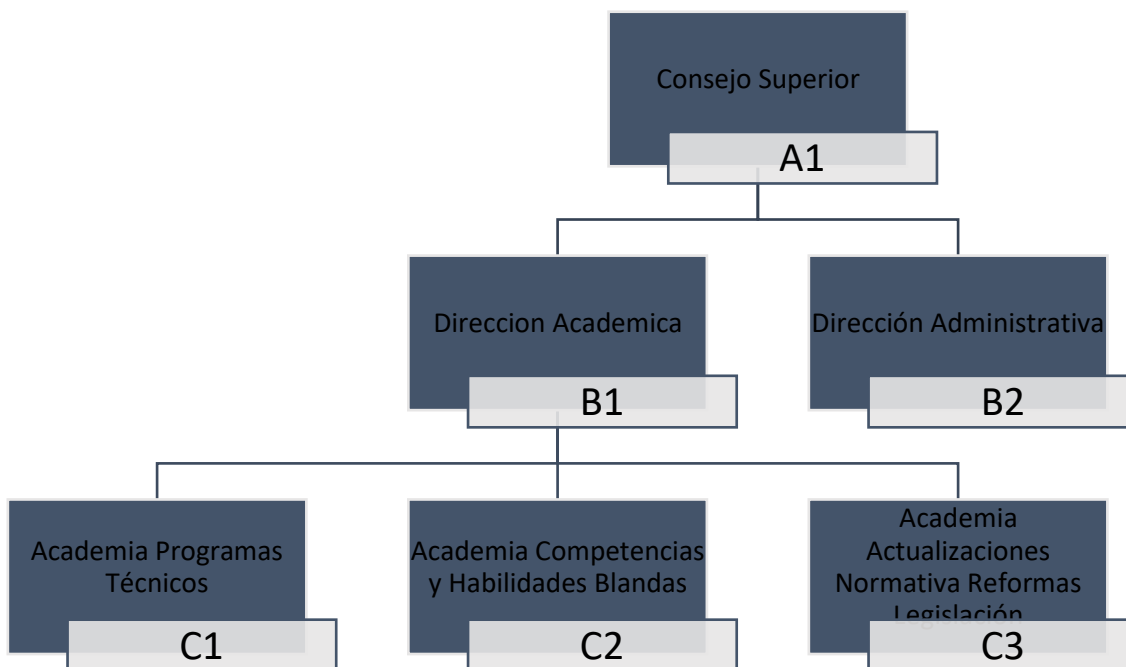


Figura 23: Organigrama Centro de Formación Corporativo (CFC)



A continuación, se muestra la descripción y principales funciones de las jerarquías:

Consejo Superior: se considera la instancia superior administrativa encargada de la ejecución de la gobernanza, definir políticas académicas y administrativas, desarrollo de programas curriculares y de investigación, expedir o modificar estatutos y reglamentos, formar comités asesores.

Dirección Académica: la dirección académica se encarga de gestionar el currículum, desarrollar la docencia, asegurar la calidad, promover experiencia pedagógica, coordinar procesos de evaluación, establecer horarios, gestionar acreditaciones y supervisar sistema de biblioteca, entre otras.

Dirección Administrativa: contribuye con planeación, dirección y control de utilización de recursos financieros y servicios administrativos, establecer canales de comunicación entre las diferentes dependencias, administración contable y financiera, así como a integrar información


para matriz de indicadores, gestión y apoyo a programa de becas, control de bienes, proveeduría, dirigir procesos de gestión ambiental, entre otros.

Academia de Programas Técnicos, Habilidades Blandas y Normativa: mantiene actualización y operación de sistema de educación técnica para la administración y toma de decisiones, selección de tecnologías y herramientas, diseño de soluciones técnicas e identificación de riesgos y oportunidades, además de impulsar proyectos de investigación, coordinar y vigilar servicios de biblioteca, promover titulación profesional, promover realización de proyectos, coordinar actualización curricular de los programas técnicos, administración y control de normativa vigente, reglamentos y legislación.

Etapa de Ejecución

En esta etapa se describen todas aquellas acciones necesarias para la puesta en marcha del Centro de Formación Corporativo (CFC). La puesta en producción del proyecto se divide en dos secciones, la primera consiste en la organización y asignación de funciones administrativas mientras que el segundo paso consiste en asignar todos aquellos recursos de infraestructura y tecnología.

Tabla 17: Etapa de Ejecución

	Etapa Ejecución	
Organización Asignación Funciones Administrativas		Asignación Recursos Infraestructura y Tecnología.
Alineación Estratégica Gobernanza		Acondicionar Aula CFC
Asignar Jerarquías Organigrama		Compra de Equipo
Organizar Equipos Trabajo		Compra de Suministros
Creación Malla Curricular		Compra de Mobiliario
Formación Instructores.		Plataforma Virtual Intranet
Búsqueda Convenios y Alianzas.		
Apertura de Primeros Cursos		

Organización y asignación de funciones administrativas del CFC

Como primer paso de la etapa de ejecución, se describen seguidamente las acciones administrativas necesarias para la implementación y funcionamiento del CFC, los roles administrativos son importantes para la gestión de los recursos, fomento de la comunicación y toma de decisiones informada. Las principales acciones administrativas son:

- **Alineación estratégica Gobernanza JPS:** en este paso se requiere sensibilizar a toda la institución, comunicar las metas y objetivos, involucrar a Gerencias y Junta Directiva para lograr su apoyo y respaldo.
- **Asignación de jerarquías organigrama:** tal y como se presentó anteriormente en la etapa de planificación, es importante asignar las jerarquías, para establecer un orden de autoridad, responsabilidad, tener claridad en la asignación de recursos y contar con un proceso de toma de decisiones informado.
- **Organización de equipos de trabajo:** para iniciar las primeras operaciones del CFC, es importante la coordinación de los equipos de trabajo que conforman cada una de las dependencias administrativas para ejecutar en forma ordenada y responsable cada una de las tareas necesarias para la puesta en marcha del proyecto.
- **Creación de malla curricular (certificación-horarios):** en este punto, se solicita el inicio de la creación de los cursos de formación, programas, talleres, dinámicas, establecer horarios, organización de temarios por bloque y niveles académicos entre otros.
- **Formación de instructores:** esta etapa establece la selección de los instructores y docentes que tendrán a cargo los cursos y programas de formación académica, es importante contar con la capacitación debida y de ser necesario la formación de instructores para el aseguramiento de la calidad de transmisión del conocimiento.

- **Búsqueda de convenios:** en este punto es importante iniciar con la búsqueda de las primeras alianzas y convenios, estas son importantes para el desarrollo y crecimiento de la academia de formación. El establecimiento de relaciones de cooperación permite la incubación de tecnología, innovación, valor agregado y riqueza académica, las alianzas permiten mejorar la confianza y la ventaja competitiva del talento humano.
- **Apertura de primeros cursos:** este paso comprende la apertura de los primeros cursos y se presenta una oportunidad para inspirar y motivar a los líderes y equipos de trabajo, además de establecer las cualidades de la cultura organizacional.

Asignación de recursos de infraestructura y tecnología

En el segundo paso de la etapa de ejecución, se describe la asignación de recursos de infraestructura y tecnología necesarias para la implementación y funcionamiento del CFC, la asignación de recursos implica la distribución de prioridades y optimizar el cumplimiento de plazos metas. Los principales recursos de infraestructura son:

- Para la instalación del CFC se requiere el acondicionamiento de al menos dos aulas físicas para llevar a cabo la realización de los cursos y poder atender a la población estudiantil. Se cuenta con un espacio físico en el sexto piso para remodelación.
- Proyección interactiva de video y audio: se requieren al menos dos unidades de video Beam, tres pizarras interactivas y sistema de sonido para facilitar la comunicación y el aprendizaje.
- Herramientas de trabajo: puntero electrónico, marcadores para pizarra blanca, borradores, resma de hojas blancas, lapiceros, lápices y suministros escolares, entre otros.
- Muebles ergonómicos: mesas para conferencias, sillas, escritorios y archivero.

- Equipo de cómputo: tres computadoras, una impresora multifuncional, modem de internet.
- Software: adecuación de plataforma intranet institucional, aplicaciones y licencias.

Consideraciones adicionales de los recursos

- Adaptaciones a las necesidades de los estudiantes: el entorno de aprendizaje debe ser flexible y adaptable a las necesidades de cada estudiante.
- Seguridad: el aula debe ser segura para los estudiantes y el profesor.
- Accesibilidad: el aula debe ser adecuada para estudiantes con discapacidades.
- Materiales de higiene y limpieza.
- Marketing y Promoción: para dar a conocer el CFC y los programas de capacitación a los empleados.
- Recursos para la investigación y desarrollo: para la creación de nuevos programas de capacitación y mejorar la calidad de la oferta.
- Alianza con proveedores: es posible aprovechar la experiencia de proveedores externos para ofrecer programas de capacitación y reducir costos.
- Flexibilidad y adaptación presupuestaria: el presupuesto del CFC debe ser flexible y capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la Institución.
- Presupuesto para capacitación y cursos externos en caso de requerir especialización específica en un tema.

Se muestra seguidamente la elaboración del presupuesto de la etapa de asignación de recursos de infraestructura y tecnología. Tal y como se enumeró anteriormente, esta etapa

comprende la asignación de recursos para compra de equipo, suministros de oficina, mobiliario, acondicionamiento de aulas y plataforma virtual.

Presupuesto de recursos de infraestructura y tecnología

Se muestra a continuación los principales recursos interactivos de equipo de cómputo y video y audio, los cuales se integran en la subpartida presupuestaria “Recurso Compra de Equipo”.

Tabla 18: Recurso Compra de Equipo

Recurso Compra de Equipo	Cantidad	Precio ¢	Total
Computadoras	2	243,990.00	487,980.00
Proyector Video Beam	2	314,490.00	628,980.00
Barra de sonido	2	64,900.00	129,800.00
Puntero láser	2	19,500.00	39,000.00
Impresora multifuncional	1	224,300.00	224,300.00
Total			1,510,060.00

En el siguiente desglose se presenta la asignación presupuestaria de todos aquellos recursos que forman parte de la subpartida “Recurso de Suministros de Oficina”; se consideran principalmente suministros para uso en el aula.

Tabla 19: Recurso Suministros de Oficina

Recurso Suministros de Oficina	Cantidad	Precio ¢	Total
Marcadores	2	3,590.00	7,180.00
Borrador Felpa	2	560.00	1,120.00
Resma Hojas	2 resmas	2,290.00	4,580.00
Lapiceros	1 caja	1,290.00	2,580.00
Lápices	1 caja	1,590.00	3,180.00
Otros suministros	2	4,600.00	9,200.00
Total			27,840.00

La tabla 3 corresponde a la subpartida “Recursos Mobiliario” y son todos aquellos activos para utilización en las operaciones diarias; se incluyen muebles, mesas para conferencias, escritorios, sillas ejecutivas y de escritorio, archivero y pizarras.

Tabla 20: Recurso Mobiliario

Recurso Mobiliario	Cantidad	Precio ¢	Total
Pizarras	2	38,990.00	77,980.00
Escritorios	2	215,200.00	430,400.00
Mesa para Conferencias	4	169,000.00	676,000.00
Archivero	2	145,000.00	290,000.00
Arturito	2	95,000.00	190,000.00
Sillas ejecutivas	2	88,000.00	176,000.00
Sillas escritorio	20	30,900.00	618,000.00
Total			2,458,380.00

Como parte fundamental para el desarrollo de todas aquellas actividades operativas y administrativas, para el diseño y desarrollo sistemático del CFC, se desglosa el requerimiento de “Recursos Plataforma Virtual”.

Tabla 21: Plataforma Virtual

Plataforma Virtual	Cantidad	Precio \$	Precio ¢ TC\$. 525
Desarrollo y costos licencia	1	10,000.00	5,250,000.00
Mantenimiento x mes	1	150.00	78,750.00
hosting	1	500.00	262,500.00
Total		10,650.00	5,591,250.00

Por último, se desglosa el detalle para el acondicionamiento físico de las aulas para la presentación de talleres, conferencias, cursos y administración del CFC.

Tabla 22: Recurso Acondicionamiento Aulas CFC

Acondicionamiento Aula CFC	Cantidad	Precio
Remodelación	1	5,000,000.00
Total		5,000,000.00

Se presenta seguidamente el cuadro consolidado de los recursos de infraestructura y tecnología presentados anteriormente.

Tabla 23: Consolidado de Recursos de Infraestructura y Tecnología para el “CFC”

Recurso	Inversión
Acondicionar aula CFC	5,000,000.00
Recurso Compra de Equipo	1,510,060.00
Recurso Suministros	27,840.00
Recurso Mobiliario	2,458,380.00
Plataforma Virtual	5,591,250.00
Total	14,587,530.00

Presupuesto de capacitación de formadores y asesoría profesional

Tal y como se mencionó anteriormente, en la primera etapa de ejecución se requiere la creación de una malla curricular y la iniciación de formación de instructores, por lo que se hace necesario la contratación de capacitación y asesoría profesional para estos temas. Se presenta seguidamente el desglose presupuestario.

Tabla 24: Contratación de asesoría y capacitación

Capacitación Externa	Cantidad	Precio ¢	Total
Capacitación Formación Formadores	9	158,100.00	1,422.900.00
Asesoría Creación Malla Curricular	1		2,000.000.00
Total			3,422.900.00

Presupuesto para mantenimientos

Con el fin de prevenir inconvenientes y asegurar el buen funcionamiento de los equipos, mobiliario y la plataforma tecnológica, se presenta el desglose de la asignación presupuestaria del mantenimiento preventivo para los primeros 3 años de operativa del CFC. El presupuesto de mantenimiento es una herramienta crucial para planificar y controlar los costos asociados con el mantenimiento de los activos de una empresa. Es una estimación de los gastos que se esperan incurrir en la reparación, sustitución y mantenimiento de los activos. Se considera importante realizar este cálculo sobre el mantenimiento anual de algunos de los recursos para el funcionamiento y operativa; además, se proyecta un 10% de inflación en cada año como medida preventiva y resguardo de la integridad de los activos.

Tabla 25: Mantenimiento Anual “CFC”

Mantenimiento Anual	Año 1	Año 2	Año 3
Mantenimiento Salas Corporativas	500,000.00	550,000.00	605,000.00
Mantenimiento Suministros	18,640.00	20,504.00	22,554.40
Mantenimiento Equipos	234,500.00	257,950.00	283,745.00
Mantenimiento Mobiliario	105,000.00	115,500.00	127,050.00
Mantenimiento Plataforma	945,000.00	1,039,500.00	1,143,450.00
Total	1,803,140.00	1,983,454.00	2,181,799.40

Consolidado de presupuesto total

Tabla 26: Consolidado de presupuesto

Partida Presupuestaria	Detalle	Total
Recurso Compra de Equipo		1,510,060.00
Computadoras	487,980.00	
Proyector Video Beam	628,980.00	
Barra de sonido	129,800.00	
Puntero láser	39,000.00	
Impresora multifuncional	224,300.00	
Recurso Suministros Oficina		27,840.00
Marcadores	7,180.00	
Borrador Felpa	1,120.00	
Resma Hojas	4,580.00	
Lapiceros	2,580.00	
Lápices	3,180.00	
Otros Suministros	9,200.00	
Recurso Mobiliario		2,458,380.00
Pizarras	77,980.00	
Escritorios	430,400.00	
Mesa Conferencias	676,000.00	
Archivero	290,000.00	
Arturito	190,000.00	
Sillas ejecutivas	176,000.00	
Sillas escritorio	618,000.00	
Contratación Asesoría y Capacitación		2,316,200.00
Capacitación Formación Formadores	1,422,900.00	
Creación Malla curricular	2,000,000.00	
Plataforma Virtual		5,591,250.00
Desarrollo y costos licencia	5,250,000.00	
Mantenimiento x mes	78,750.00	
Hosting	262,500.00	
Acondicionamiento Aula CFC		5,000,000.00
Remodelación	5,000,000.00	
Total, Inversión Inicial		18,010,430.00

Tabla 27: Resumen de inversión y gastos

Recurso	Inversión Inicial	Costos año 1	Costos año 2	Costos año 3
Acondicionar aula CFC	5,000,000.00			
Recurso Compra de Equipo	1,510,060.00			
Recurso Suministros Oficina	27,840.00			
Recurso Mobiliario	2,458,380.00			
Plataforma Virtual	5,591,250.00			
Contratación Asesoría y Capacitación	3,422,900.00			
Mantenimiento Salas Corporativas		500,000.00	550,000.00	605,000.00
Mantenimiento Equipos		234,500.00	257,950.00	283,745.00
Mantenimiento Suministros		18,640.00	20,504.00	22,554.40
Mantenimiento Mobiliario		105,000.00	115,500.00	127,050.00
Mantenimiento Plataforma		945,000.00	1,039,500.00	1,143,450.00
Totales	18,010,430.00	1,803,140.00	1,983,454.00	2,181,799.40
Total, inversión inicial más Costos	23,978,823.40			

Análisis de resultados

En la tabla anterior se observa el monto total de inversión, así como los costos de mantenimiento que se deben tomar en cuenta para el inicio del proyecto los cuales ascienden a 24 millones de colones. El análisis de este resultado permite además evaluar los beneficios tangibles e intangibles en caso de la implementación de esta propuesta:

- **Alineación estratégica:** la implementación de este proyecto asegura la alineación estratégica con los objetivos institucionales para asegurar el éxito y la orientación de resultados.
- **Mejora de eficiencia:** se optimizan los recursos, se reduce el tiempo de espera y se garantiza que las tareas se cumplan de manera ordenada y dentro de los plazos establecidos.

- Asegurar objetivos: la implementación del Centro de Formación Corporativo, ayuda a garantizar que los programas de formación se completen dentro del tiempo, alcance y presupuesto definidos, minimizando riesgos y desviaciones.
- Comunicación asertiva: el Centro de Formación Corporativa, facilita la colaboración y el flujo de información entre los miembros de los equipos, promoviendo una mejor toma de decisiones y resolución de problemas.
- Gestión de riesgos: la organización de las academias en funciones académicas y la administración permiten identificar, analizar y mitigar riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas, asegurando la continuidad del proyecto.
- Calidad de los productos: al entregar programas y cursos de formación de calidad, dentro de los plazos y presupuestos acordados, se mejora la percepción y confianza de los colaboradores.
- Malla Curricular Robusta: La implementación de una malla curricular permite asegurar el proceso de formación de forma ordenada y con sentido al establecer requisitos académicos y proceso de certificación.
- Los nuevos valores: invitan a un ambiente laboral positivo y fomentan la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño y mayor eficiencia en las tareas.
- Retención del talento: los procesos de formación corporativa permite a los colaboradores sentirse involucrados y valorados, tienen menos probabilidades de abandonar la institución, lo que reduce costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos colaboradores.

- **Clima Organizacional Fortalecido:** con la implementación del Centro de Formación Corporativo, se asegura un entorno laboral saludable para estimular la confianza y la libertad para proponer ideas, lo que impulsa la innovación y la resolución de problemas de manera creativa.
- **Imagen Corporativa:** con el mejoramiento del clima organizacional le permite a la institución un mejor posicionamiento en el mercado y fortalecer su reputación.
- **Salas Corporativas:** la puesta en marcha del proyecto incluye la habilitación de dos salas corporativas para reuniones, conferencias, actividades y la aplicación de talleres y cursos presenciales y virtuales.
- **Plataforma Virtual:** la apertura de una plataforma virtual permite proveer de recursos interactivos a los usuarios, fomenta la capacidad de autogestión y organización, facilita la comunicación y el intercambio de información, además de permitir el acceso a materiales de estudio y demás cursos.
- **Instructores propios:** este aspecto de valor ayuda a que la capacitación este alineada con los objetivos de la institución, gracias a la familiaridad con la Misión, Visión, Valores, Políticas entre otras.
- **Alianzas Estratégicas:** la formalización de alianzas permite a la institución acceder a nuevos mercados y tecnologías para sortear obstáculos, reducir costos, mejorar la competitividad y complementar la oferta de productos y servicios de la institución.
- **Actualización de Formación Académica:** la apertura de un Centro de Formación Académica permite la actualización constante y dinámica en todos los ámbitos profesionales, además de contar con una herramienta para fortalecer la cultura,

Tabla 29: Abreviaturas de dependencias

Dependencia	Nombre
GG	Gerencia General
DPI	Dirección Planificación Institucional
DTH	Dirección Talento Humano
DSG	Dirección Servicios Generales
CCFC	Coordinador Centro Formación Corporativo
ALO	Administración de Loterías
DTI	Dirección Tecnología de la Información
CS	Consejo Superior
DA	Dirección Administrativa

Indicadores de evaluación

En la siguiente tabla, se presentan los recursos necesarios para la puesta en marcha del CFC, así como los indicadores de control correspondiente para cada etapa, y se establece el peso de evaluación de cumplimiento para realizar la calificación correspondiente.

Tabla 30: Indicadores de evaluación

Código	Recursos para el CFC	Indicador	Peso %	Puntos x mes	Plazo
1	Alineación estratégica gobernanza	Aprobación Gerencia	12%	8.3	1 M
2	Acondicionar aula CFC	Avances de obra	8%	12.5	4 M
3	Asignar jerarquías organigrama	Confirmación DTH	8%	12.5	2 M
4	Organizar equipos trabajo	Solicitud CCFC	8%	12.5	1 M
5	Creación malla curricular	Verificación programas	12%	8.3	3 M
6	Compra de equipo	Contratación SICOP	4%	25.0	2 M
7	Compra de Suministros	Contratación SICOP	4%	25.0	2M
8	Compra de Mobiliario	Contratación SICOP	4%	25.0	2M
9	Instalar plataforma virtual intranet	Etapas I-II-III-IV-V-VI	12%	8.3	6 M
10	Formación instructores.	Listado instructores	10%	10.0	4 M
11	Búsqueda de convenios y alianzas.	Listado convenios	6%	16.6	4 M
12	Apertura de primeros cursos	Sistema matrícula	6%	16.6	1 M
13	Matriz indicadores control CFC	Misión CFC	6%	16.6	1M

Seguidamente, se presenta la matriz de control y evaluación confeccionada para realizar el proceso de seguimiento y cumplimiento de plazos de la etapa previa a la puesta en marcha del proyecto, así como, el inicio de la etapa de seguimiento por parte del Consejo Superior del Centro de Formación Corporativo el cual deberá iniciar con la supervisión del cumplimiento de la misión como pilar fundamental para la toma de decisiones y acciones, inspirando y motivando a los líderes de la organización, además de, ayudar a establecer la identidad y razón de ser del CFC.

Conclusión y cierre del proyecto

Los argumentos presentados en este trabajo de investigación final demuestran de manera concluyente que la propuesta es beneficiosa para la institución. Esta propuesta es una invitación a apoyar esta iniciativa para garantizar el inicio de un camino hacia la actualización y modernización de los procesos de formación corporativa, la instalación de una cultura organizacional cooperativa que fomente el compartir la experiencia y el aprendizaje en todos los ámbitos, enriqueciendo las costumbres y el sentido original de pertenencia, recordando la misión: “Fortalecer con entusiasmo el espíritu de competencias y habilidades técnicas para adquirir y aplicar conocimientos y destrezas únicas”; todo esto supervisado por la alineación estratégica del principio de gobernanza, asegura el correcto desempeño y la consecución de metas de largo plazo recordando también la visión: “Desarrollo del máximo potencial de inteligencia y conocimientos del talento humano”. Además, la propuesta permite la oportunidad de soñar en grande con la implementación de una plataforma virtual y el acceso a una biblioteca digital con acceso a la mejor bibliografía y el corazón de repositorios de toda clase de investigaciones y proyectos. Más que mencionar un beneficio o una necesidad, es enfrentar un reto, una transformación profunda, impulsada por cambios sociales, culturales y de vanguardia.

La pedagogía moderna evoluciona hacia aulas más tecnológicas y técnicas de aprendizaje híbrido, por lo anterior, se incorpora dentro de esta propuesta la apertura de aulas equipadas y modernas; asimismo, se incluye la realización de convenios y alianzas estratégicos, programas de becas que impulsen la investigación y la realización de otros proyectos innovadores, además de proponer un proceso de certificación avalado de programas técnicos para el crecimiento profesional. Hoy esta propuesta de investigación nace como la idea de un modelo de Centro de

Formación Corporativo, con la expectativa de convertirse algún día en la Universidad Corporativa de la Junta de Protección Social.

REFERENCIAS

Aguilera C., (2022) *Universidad Corporativa: características, tipos, y casos de éxito*. Recuperado de <https://www.ispring.es/blog/universidad-corporativa>

Allen, M. (Ed.). (2002). *Strategic partnerships for corporate universities*. En *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program* (pp. 91-103). New York, NY: AMACOM.

Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Universidad de Deusto. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/1756>

Arias, D. & Cangalaya, L. M. (2021). *Investigar y escribir con APA 7*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/usanmarcos/titulos/172311>

Ballestrini, M. (2006). *Cómo Se Elabora El Proyecto de Investigación*. BI Consultores asociados servicio editorial. Recuperado de <https://es.escribd.com/document/788916953/ballestrini-miriam-2006-como-se-elabora-el-proyecto-de-investigación-biblioteca-rambellf>.

Barrantes, R. (2004). *Investigación. Un camino al conocimiento: Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Cacheiro González, M., López Gómez, E., & Domínguez Garrido, M. (2021). *Investigación e internacionalización en la formación basada en competencias*. Dykinson. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/100727>

Cañadas L., Rappoport S. (2022). *Las competencias generales en la formación inicial docente: Experiencias y orientaciones para su desarrollo*. Dykinson. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/115908>

Cardoza C., Hugas J., Vives L. (2015). *Universidades Corporativas alineando personas y estrategias*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/universidades-corporativas-alineando-personas-y-estrategia>

Cardoza, G. (2014). *Universidades corporativas: Nuevos desafíos, Nuevas oportunidades*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.

Castellano Caridad, M., Bittar Granado, O., Castellano Martínez, N., & Silva Guerra, H. (2020). *Incursionando en el mundo de la investigación: Orientaciones básicas*. Ediciones Unimagdalena. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/83010>

Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª ed.). Caracas: Uypal. Recuperado de <https://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>.

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/336223127_Research_Design_Qualitative_Quantitative_and_Mixed_Methods_Approaches_by_John_Creswell_and_J_David_Creswell_Thousand_Oaks_CA_Sage_Publication_Inc_275_pages_6700_Paperback.

De Arco Paternina, L., Santana Galindo, P., & Gómez, Y. (2022). *Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI Soft skills*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/131764>

Díaz Narváez, V. (2024). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: Para profesionales y estudiantes de ciencias de la salud*. Ril editores. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/172325>

Ebrahim, M. (2024). *La regla del juicio empresarial y el gobierno corporativo: Una visión personal de la interdisciplinariedad cotejada entre las ciencias económicas y de gestión en el derecho corporativo portugués y las reflexiones de las decisiones de los administradores*. Editorial Club Universitario: ECU. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/171290>

Fidias G. Arias (2006). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica (5ª ed.) Editorial Episteme. Recuperado de: (PDF) El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica 5ta. Edición. Premio Nacional 2006.

Gallud, E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/50cscxs>

Garbellini L. (2013). *Universidades Corporativas: funcionamiento dentro de la empresa, formación de los managers, dimensión internacional, y el impacto sobre el cambio organizacional*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959548001/>

García, A. (2018). *Propuestas de Investigación*. Editorial Universitaria.

Gibson, J. L. (2006). *Las Organizaciones: comportamiento, estructuras, procesos*. México: McGraw-Hill.

Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/44342>

González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/136045>

Guzmán, A. (2022) *Gobierno Corporativo: Lo que todo Empresario Debe Saber*. Atlas Gov. Recuperado de: <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gobierno-corporativo/que-es-gobierno-corporativo/o-que-todo-empresario-debe-saber>.

Hernández, O. (2012). *Estadística Elemental para Ciencias Sociales*. (3ª ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>.

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014). *Diseños del proceso de investigación cualitativa. Metodología de la investigación*. [Versión PDF] Recuperado de: <https://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. [VersiónPDF] Recuperado de:https://www.paginaspersonalesunam.mx/app/webroot/files/981/investigacion_sampieri_6aD.pdf.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>.

Lorenzatti, M. (2010). *La Universidad Corporativa llegó para quedarse*. América Learning & Media. Recuperado de: <http://www.americlearningmedia.com/edicion-006/72-analisis/320-la-universidad-corporativa-llego-para-quedarse>

Martínez Marín, J. (2016). *Nuevos modelos de formación para empleados públicos: Guía para la transformación*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/47022>

Meister, J. (1998). *Corporate universities: Lessons in building a world-class workforce*. Boston, MA: McGraw Hill.

Moreno Murcia, L., Silva Garcia, M., Hidrobo Baca, C., Rincón Téllez, D., Fuentes Rojas, G., & Quintero Pulgar, Y. (2022). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: Reflexiones educativas, sociales y políticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/131699>

Página web Banco Bilbao de Vizcaya BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/autores-invitados/communications/>

Pérez, R., Seca, M., & Pérez, L. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/80790>.

Piñero, M.L. Ávila, E. (Eds.). (2021). *Experiencias gerenciales en el contexto universitario latinoamericano*. UPEL IPB. Recuperado de <https://doi.org/10.46498/upelipb.lib.0011>

Quiroa, M. (2021). *Gobierno corporativo*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gobierno-corporativo.html>

Rees, G. & Smith P. (2014). *Strategic human resource management*. Sage Publications Ltd, London. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959548001/>

Rivas, E. (2020). *Dos Pinos consolida su estrategia de capital humano en la nube*. Revista digital EKA en línea. Recuperado de: <https://ekaenlinea.com/dos-pinos-consolida-su-estrategia-de-capital-humano-en-la-nube/>

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ed Aljibe, Málaga. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/44376485-Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez.

Rubio, D. (2012). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/aportesdelauniversidadcorporativaalaventajacompetitivadelasorganizacionesencolombia.pdf>.

Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/851586378/3>. Sabino, Carlos, (2007), *El proceso de investigación*, Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas | PDF.

García Sánchez, S. (2018). *La Inteligencia de Valores*. Editorial Club Universitario: ECU. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/171566>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGraw-Hill..

- Stoney, J. (2014). *Corporate Universities as Strategic Learning Initiatives*. Research Gate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/42791724_Corporate_universities_as_strategic_learnig_initiatives
- Tamayo, M. (1994). *El Proceso de la investigación científica* (3ª. ed.). México D.F.: Limusa.
- Un empleador referente en Nicaragua, Costa Rica y Panamá Coca Cola Femsa CAM Sur (2020). *Revista SUMMA*. Recuperado de <https://revistasumma.com/coca-cola-femsa-cam-sur-un-empleador-referente-en-nicaragua-costa-rica-y-panama/2025>
- Villa, A. (2021). *Asumir la educación universitaria a partir de un modelo crítico basado en competencias: Modelo Educativo Crítico con Enfoque de Competencias* (Tomo 1). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de <https://www.digitaliapublishing.com/a/127063>
- Viltard, L. (2016). *Hacia la Universidad Corporativa*. Palermo Bussiness Review
- Walker, F. (2024). *El secreto de Walmart Academy: cómo el programa profesional está marcando la diferencia en Estados Unidos*. La Republica Perú. Recuperado de: <https://larepublica.pe/estados-unidos/2024/12/12/el-secreto-de-walmart-academy-como-el-programa-profesional-esta-marcando-la-diferencia-en-estados-unidos-lrtmusv-902796>
- Wheeler, K., & Clegg, E. (2005). *The corporate university workbook: Launching the 21st century learning organization*. San Francisco: Jossey Bass.

APÉNDICES

ANEXOS 1.

Cuestionario de Investigación.

Universidad Internacional de las Américas UIA  **UIA**
Maestría en Administración de Empresas énfasis en Gerencia

Cuestionario de investigación del trabajo final de graduación “Propuesta de un modelo de formación corporativo para los colaboradores del Departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social”.

Objetivo: Este cuestionario tiene como propósito en recopilar información relacionada al proceso actual de Capacitación en la Institución, para brindar una propuesta alterna de mejora al Departamento.

Indicaciones: Por favor señale la respuesta que usted considere sea la más adecuada de acuerdo a su experiencia y opinión; la información recopilada es completamente confidencial y será utilizada sólo para fines académicos relacionados al proyecto de investigación.

1. ¿En su opinión cómo calificaría al proceso de capacitación actual que brinda la Institución?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular

2. Seleccione su grado de satisfacción con respecto a los cursos de capacitación recibidos. ¿Le han ayudado a mejorar sus conocimientos y/o habilidades en su desempeño laboral?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - No aplica
 - Insatisfecho

3. En general, ¿cómo calificaría los procesos de comunicación y seguimientos institucionales, posterior a los cursos y capacitaciones recibidas?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular

4. ¿Ha experimentado fallas, errores o inconvenientes durante alguno de los cursos de capacitación recibidos?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
5. En general, ¿cómo calificaría usted los contenidos generales de los cursos de capacitación recibidos?
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
6. En general, ¿cómo calificaría el nivel de participación y aportes de otros participantes durante los cursos y/o capacitaciones recibidas?
- Excelente
 - Muy bueno
 - Regular
 - Bajo
7. ¿Seleccione la frecuencia en que le han brindado a usted indicaciones o información sobre el propósito estratégico de las capacitaciones y/o cursos brindados por la Institución?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
8. ¿Con qué frecuencia ha participado en capacitaciones relacionadas a dinámicas e integración de trabajo en equipo o mejora del clima organizacional brindadas por la Institución?
- Frecuentemente
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca

9. ¿En cuántas ocasiones ha tenido la oportunidad de intercambiar materiales, prácticas, recursos o herramientas brindadas en cursos y/o capacitaciones recibidas?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
10. ¿Siente usted que la gerencia o su jefatura de área le apoya en términos de su crecimiento y desarrollo profesional?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
11. ¿Con qué frecuencia ha sido convocado usted en proyectos de investigación, procesos de planeación, grupos de opinión, pruebas o experimentos mercadológicos dentro de la Institución?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
12. ¿En cuántas ocasiones le han solicitado a usted realizar un aporte a la Institución relacionado a la experiencia y/o conocimientos adquiridos en los procesos de capacitación de la Institución?
- Siempre
 - Algunas veces
 - Raras veces
 - Nunca
13. ¿Cómo calificaría la opción de contar con alianzas estratégicas para obtener un grado académico? por ejemplo: un técnico, diplomado o cursos de especialización u otros.
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular

ANEXO 2

Entrevista Aplicada 1.

Universidad Internacional de las Américas UIA 
Maestría en Administración de Empresas énfasis en Gerencia

Entrevista de investigación del trabajo final de graduación “Propuesta de un modelo de formación corporativo para los colaboradores del Departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social”.

Objetivo: Este cuestionario tiene como propósito en recopilar información relacionada al proceso actual de Capacitación en la Institución, para brindar una propuesta alterna de mejora al Departamento.

1. Qué opina de la opción de promover e impulsar la creación de un Centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa que cuente con Misión-Visión-Objetivo estratégico- Gobernanza-Valores, para la mejora continua de las habilidades técnicas y crecimiento profesional de los colaboradores del departamento.
2. Qué opina de la estrategia de realizar la planeación de cursos, programas, capacitaciones, por medio de una malla curricular en donde los cursos estén organizados para cada una de las unidades del departamento y se puedan certificar.
3. Qué opina de la opción de formar alianzas estratégicas con universidades, colegios técnicos, colegios universitarios, y otras universidades corporativas de otras instituciones para impulsar la formación profesional de los colaboradores.
4. Puede comentar sobre la posibilidad de contar con una aplicación o plataforma virtual institucional para organizar los cursos y programas del departamento.
5. Puede hacer un análisis de la estrategia de iniciar un plan de formación de instructores dentro del departamento para abarcar ciertos temas de interés por ejemplo normativa, leyes, actualizaciones, habilidades blandas entre otras.

Entrevista Aplicada 2.




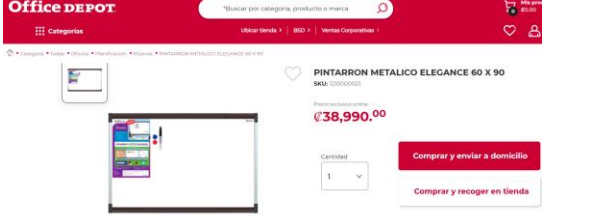
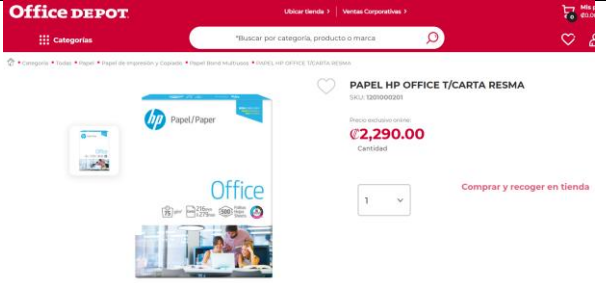
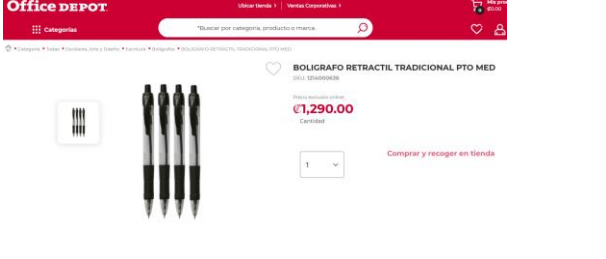
Universidad Internacional de las Américas UIA  UIA
Maestría en Administración de Empresas énfasis en Gerencia



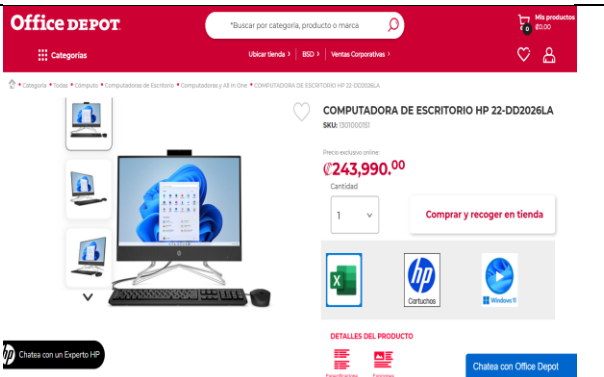
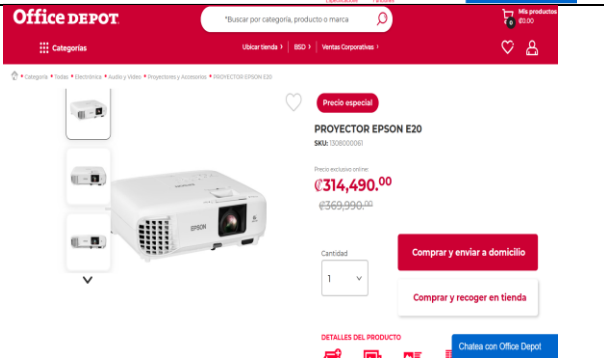
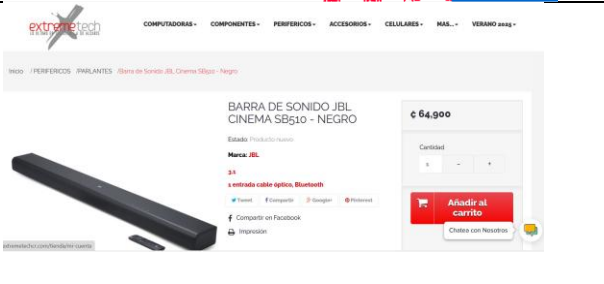
Cuestionario de investigación del trabajo final de graduación “*Propuesta de un modelo de formación corporativo para los colaboradores del Departamento Administración de Loterías de la Junta de Protección Social*”.


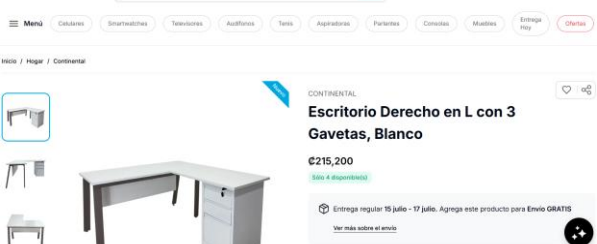

Objetivo: Este cuestionario tiene como propósito recopilar información relacionada al proceso actual de Capacitación en la Institución, para brindar una propuesta alterna de mejora al Departamento.

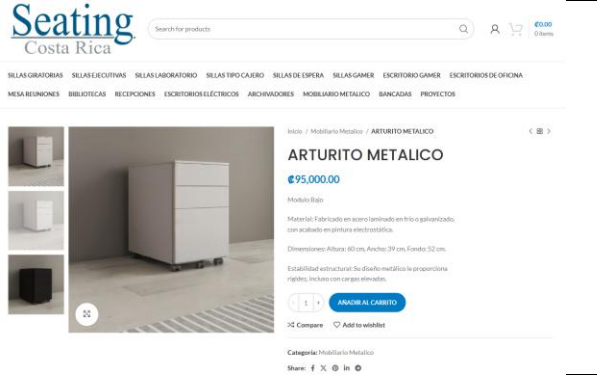
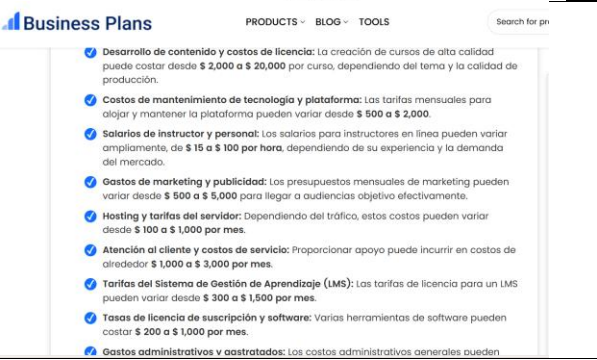

1. ¿Cómo está constituido el presupuesto para capacitación del departamento, es un monto que se solicita por lo requerido en un momento específico?
2. ¿Qué ventajas y desventajas considera se pueden enumerar de la propuesta de implementación de un centro de Formación Corporativo conocido también como Universidad Corporativa?
3. Puede hacer un análisis de la estrategia de iniciar un plan de formación de instructores dentro del departamento para abarcar ciertos temas de interés por ejemplo normativa, leyes, actualizaciones, habilidades blandas entre otras.
4. Puede comentar sobre la posibilidad de contar con una aplicación o plataforma virtual institucional para organizar los cursos y programas del departamento.

Cotizaciones de Productos.

Cotización	Producto	Precio
	Silla secretarial sin brazos	€30.900 ⁰⁰
	Silla ejecutiva	€88.000 ⁰⁰
	Lápiz mongol	€1.590 ⁰⁰
	Pintarrón metálico	€38.990 ⁰⁰
	Resma de Papel T/Carta	€2.290 ⁰⁰
	Bolígrafos	€1.290 ⁰⁰

Cotización	Producto	Precio
	Marcadores	€3.590 ⁰⁰
	Borrador para pizarrón	€560 ⁰⁰
	Computadora de escritorio	€243.990 ⁰⁰
	Proyector Epson	€314.490 ⁰⁰
	Barra de sonido	€64.900 ⁰⁰

Cotización	Producto	Precio
 <p>PUNTERO LOGITECH R400 LASER PRESENTATION REMOTE</p> <p>€19,500</p> <p>Añadir al carrito</p>	Puntero láser	€19.500 ⁰⁰
 <p>Impresora Multifuncional Inalámbrica EcoTank L6270</p> <p>€224,300</p> <p>Agregar al Carrito</p>	Impresora multifuncional	€224.300 ⁰⁰
 <p>Escritorio Derecho en L con 3 Gavetas, Blanco</p> <p>€215,200</p> <p>Agregar al Carrito</p>	Escritorio con 3 gavetas	€215.200 ⁰⁰
 <p>MESA DE REUNIONES #4</p> <p>€169,000.00</p> <p>ANADIR AL CARRITO</p>	Mesa de reuniones	€169.000 ⁰⁰
 <p>ARCHIVERO METALICO 4 NIVELES</p> <p>€145,000.00</p> <p>ANADIR AL CARRITO</p>	Archivero metálico	€145.000 ⁰⁰

Cotización	Producto	Precio
 <p>Seating Costa Rica</p> <p>Search for products</p> <p>SELAS GRABATORIAS SELAS ESCRITORIAS SELAS LABORATORIO SELAS TIPO CAJERO SELAS DE ESPERA SELAS GAMER ESCRITORIO GAMER ESCRITORIOS DE OFICINA</p> <p>MESA REUNIONES BIBLIOTECAS RECEPCIONES ESCRITORIOS ELECTRICOS ARCHIVADORES MOBILIARIO METALICO BANCAGAS PROYECTOS</p> <p>Inicio / Mobiliario Metalico / ARTURITO METALICO</p> <p>ARTURITO METALICO €95.000.00</p> <p>Modelo: Básico</p> <p>Material: Fabricado en acero laminado en frío galvanizado, con acabado en pintura electrostática.</p> <p>Dimensiones: Altura: 80 cm, Ancho: 39 cm, Fondo: 52 cm.</p> <p>Estabilidad estructural: Su diseño metálico le proporciona rigidez, incluso con cargas elevadas.</p> <p>¡AGREGAR AL CARRITO!</p> <p>Compartir: Facebook Twitter LinkedIn WhatsApp</p> <p>Categoría: Mobiliario Metalico</p> <p>Share: Facebook Twitter LinkedIn WhatsApp</p>	Arturito metálico	€95.000 ⁰⁰
 <p>Business Plans</p> <p>PRODUCTS - BLOG - TOOLS</p> <p>Search for products</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de contenido y costos de licencia: La creación de cursos de alta calidad puede costar desde \$ 2,000 a \$ 20,000 por curso, dependiendo del tema y la calidad de producción. ✓ Costos de mantenimiento de tecnología y plataforma: Las tarifas mensuales para alojar y mantener la plataforma pueden variar desde \$ 500 a \$ 2,000. ✓ Salarios de instructor y personal: Los salarios para instructores en línea pueden variar ampliamente, de \$ 15 a \$ 100 por hora, dependiendo de su experiencia y la demanda del mercado. ✓ Gastos de marketing y publicidad: Los presupuestos mensuales de marketing pueden variar desde \$ 500 a \$ 5,000 para llegar a audiencias objetivo efectivamente. ✓ Hosting y tarifas del servidor: Dependiendo del tráfico, estos costos pueden variar desde \$ 100 a \$ 1,000 por mes. ✓ Atención al cliente y costos de servicio: Proporcionar apoyo puede incurrir en costos de alrededor \$ 1,000 a \$ 3,000 por mes. ✓ Tarifas del Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS): Las tarifas de licencia para un LMS pueden variar desde \$ 300 a \$ 1,500 por mes. ✓ Tasas de licencia de suscripción y software: Varias herramientas de software pueden costar \$ 200 a \$ 1,000 por mes. ✓ Gastos administrativos y castratados: Los costos administrativos generales pueden 	Plataforma virtual	\$10.650 * TC 525 = €5.591.250 ⁰⁰
 <p>C/R</p> <p>INICIO EVENTOS CURSOS CONSULTORÍA APRENDAMOS</p> <p>FORMACIÓN DE FORMADORES</p> <p>€138,720.00 – €158,100.00</p> <p>PRECIOS</p> <p>ASOCIADOS NO ASOCIADOS</p> <p>1 COMPRAR</p> <p>Compartir: Facebook Twitter LinkedIn WhatsApp</p>	Capacitación Formación de formadores	€158.100 ⁰⁰