

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Modalidad Vía Diplomado

Monografía

**PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL PARA
PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
APRENDIZAJE CONTINUO EN ZOFRA COBIJA**

Presentado por: Univ. CARLA SAHORY RAMOS GALINDO

Para optar el título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Docente Guía: Ing. Co. Yelika Zayle Alave Cuéllar

Cobija – Pando – Bolivia

2025

Dedicatoria

A padres Rosilda Galindo Vargas, Luis Adolfo Flores Roberts, por ser mi mayor inspiración, mi apoyo incondicional y mi pilar, gracias por su amor, su paciencia y por enseñarme que con esfuerzo, perseverancia y fe todo es posible.

También dedicarte a ti este logro a mamá, porque sin tu apoyo incondicional y sin tu guía nada de esto sería posible. Gracias por ser mi fuerza en cada paso de doy. Este logro es también tuyo mamá.

A mi Abuelo Bernardino Galindo Ramírez, que hoy me acompaña desde el cielo, gracias por tus enseñanzas, tú ejemplo y amor que me dejaste, sé que desde el cielo estas celebrando este logro conmigo y tu recuerdo siempre serán mi guía y motivación.

A mis hermanos, Rosario, Jesús Renato, Daynara, Celeste Ariadna, que con su cariño, amor, compañía han sido una parte fundamental de mi motivación y crecimiento personal y académico.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a DIOS por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa importante para mi vida.

A mi familia, abuela Eugenia Vargas S., mi cuñado José Garín, a mi cuñada Silvania, por su apoyo incondicional, comprensión y por creer siempre en mí.

A mis amigas, Adriana L., Daniela C., Narda G, quienes con su compañía, palabras de aliento y alegría hicieron este camino más llevadero y significativo.

A mi novio J. Alejandro M.H. por su amor, comprensión y motivación constante para seguir adelante.

Agradezco a la Universidad Amazónica de Pando, por la formación recibida y también a los diferentes docentes que brindaron su conocimiento y a su apoyo para seguir adelante día a día.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de la universidad ya que gracias a su compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
2.1. Justificación Teórica	2
2.2. Justificación práctica	2
2.3. Justificación social	2
3. EL PROBLEMA A INVESTIGAR	3
3.1. Descripción De La Situación Problemática	3
3.2. Delimitación Del Problema	4
3.2.1. Delimitación temática	4
3.2.2. Delimitación espacial	4
3.2.3. Delimitación temporal	4
3.2.4. Delimitación muestral	4
3.3. Planteamiento Del Problema Científico	5
3.4. Definición Del Objeto De Estudio	5
4. OBJETIVOS	5
4.1. Objetivo General	5
4.2. Objetivos Específicos	5
5. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN	6
5.1. Marco Teórico	6

	v
5.1.1. Cultura organizacional	6
5.1.2. Aprendizaje continuo	6
5.1.3. Actualización profesional	6
5.1.4. Programa	7
5.1.5. Promoción	7
5.1.6. Capital humano	8
5.1.7. Gestión del conocimiento	8
5.1.8. Competencias laborales	8
5.1.9. Capacitación	9
5.1.10. Percepción	9
5.1.11. Efectividad	9
5.1.12. Desempeño laboral	10
5.1.13. Factores institucionales	10
5.1.14. Guía	10
5.1.15. Zofra Cobija	11
5.2. Diseño Metodológico	12
5.2.1. Línea de Investigación	12
5.2.2. Tipo de enfoque	12
5.2.3. Tipo de Investigación	12
5.2.4. Método de investigación	13

5.2.5.	Técnicas e instrumentos	14
5.2.6.	Población y muestra	14
6.	RESULTADOS	15
6.1.	Definición de los programas de actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo.	15
6.2.	Identificación de la percepción del personal de ZOFRA Cobija sobre los programas de actualización profesional y los factores institucionales favorecedores o limitantes.	19
6.3.	Guía para la elaboración de programas de actualización profesional Zofra Cobija.	32
6.3.1.	Propósito general de la Guía	33
6.3.2.	Objetivos de la Guía	33
6.3.3.	Estructura de la guía	33
6.3.3.1.	<i>Etapa 1: Diagnóstico de necesidades y definición de objetivos</i>	33
6.3.3.2.	<i>Etapa 2: Diseño del programa de actualización profesional</i>	34
6.3.3.3.	<i>Etapa 3: Implementación del programa</i>	41
6.3.3.4.	<i>Etapa 4: Evaluación y Mejora</i>	44
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
7.1.	Conclusiones	49
7.2.	Recomendaciones	50
8.	APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	52
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
10.	ANEXOS	57

Índice de tablas

Tabla 1. Ejemplo de necesidad y objetivo de en un Programa de actualización profesional	34
Tabla 2. Ejemplo del equipo responsable y descripción de su rol en un programa de desarrollo profesional	36
Tabla 3. Ejemplo del contenido de un programa de desarrollo profesional	37
Tabla 4. Ejemplo de los destinatarios de un programa de desarrollo profesional	37
Tabla 5. Ejemplo de la elección de las modalidades, los objetivos asociados a estas y sus encargados	39
Tabla 6. Preguntas sugeridas para la evaluación formativa y algunas fuentes de información para	44
Tabla 7. Preguntas sugeridas para la evaluación sumativa y algunas fuentes de información para	45

Índice de figuras

Figura 1. Relación cultura organizacional y aprendizaje continuo	17
Figura 2. Modelo general de un programa de actualización profesional	18
Figura 3. Ciclo para un Plan de desarrollo profesional continuo	19
Figura 4. Sexo de los encuestados	20
Figura 5. Edad de los encuestados	20
Figura 6. Jerarquía laboral de Zofra Cobija	21
Figura 7. Nivel de instrucción del personal Zofra Cobija	22
Figura 8. Pregunta 6 Frecuencia de participación en programas de actualización	23
Figura 9. Pregunta 7 Periodo y suficiencia de oferta de actualización profesional	24
Figura 10. Pregunta Incentivos para motivación al personal	25
Figura 11. Pregunta 9 Programas consideran necesidades reales locales	26
Figura 12. Pregunta 10	27
Figura 13. Pregunta 11	28
Figura 14. Pregunta 12	29
Figura 15. Pregunta 13	30
Figura 16. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 1	47
Figura 17. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 2	47
Figura 18. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 3	48
Figura 19. Ejemplo de programación en Diagrama de Gantt	48

RESUMEN

La presente monografía titulada “Programas de actualización profesional para promover una cultura organizacional de aprendizaje continuo en ZOFRA Cobija” tiene como propósito analizar el papel de la formación continua en el fortalecimiento del capital humano institucional. La investigación se planteó a partir de la siguiente pregunta central: ¿De qué manera los programas de actualización profesional contribuyen a promover una cultura organizacional de aprendizaje continuo en la institución ZOFRA Cobija? El objetivo general consistió en evaluar la percepción del personal sobre la utilidad, pertinencia y efectividad de los programas de actualización profesional, identificando los factores institucionales que favorecen o limitan la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, empleando técnicas documentales y de campo. La información fue recolectada mediante la aplicación de cuestionarios estructurados al personal técnico, administrativo y de mando medio de la institución, complementada con entrevistas dirigidas al director de Zofra Cobija. Los resultados evidencian que, si bien existe reconocimiento del valor de la capacitación como herramienta de mejora del desempeño, persisten debilidades en la planificación, periodicidad y contextualización de los programas formativos. Asimismo, se identificó una insuficiente articulación entre los contenidos de los cursos y las necesidades reales de cada área, además de la falta de incentivos institucionales que promuevan la participación activa del personal. No obstante, el estudio revela una actitud positiva hacia la formación continua y la percepción de que la capacitación fortalece la adaptación a los cambios tecnológicos y normativos. A partir de estos hallazgos, se propone una Guía para la elaboración de programas de actualización profesional, orientada a institucionalizar un modelo de aprendizaje organizacional basado en la gestión del conocimiento, la pertinencia formativa y la mejora continua. Esta propuesta busca consolidar en Zofra Cobija una cultura organizacional centrada en el desarrollo profesional y la excelencia en la gestión pública.

Palabras clave: programas, actualización profesional, cultura organizacional

ABSTRACT

This monograph, entitled “Professional Development Programs to Promote an Organizational Culture of Continuous Learning at ZOFRA Cobija,” aims to analyze the role of continuing education in strengthening institutional human capital. The research was based on the following central question: How do professional development programs contribute to promoting an organizational culture of continuous learning at ZOFRA Cobija? The overall objective was to evaluate staff perceptions of the usefulness, relevance, and effectiveness of professional development programs, identifying the institutional factors that favor or hinder the consolidation of a culture of continuous learning. Methodologically, the study was conducted using a quantitative approach with a descriptive design, employing documentary and field techniques. Data was collected through structured questionnaires administered to the institution's technical, administrative, and middle management staff, supplemented by interviews with the director of ZOFRA Cobija. The results show that, while the value of training as a performance improvement tool is recognized, weaknesses persist in the planning, frequency, and contextualization of training programs. Furthermore, insufficient alignment was identified between course content and the actual needs of each area, along with a lack of institutional incentives to promote active staff participation. Nevertheless, the study reveals a positive attitude toward continuing education and the perception that training strengthens adaptation to technological and regulatory changes. Based on these findings, a Guide for the Development of Professional Development Programs is proposed, aimed at institutionalizing an organizational learning model based on knowledge management, relevant training, and continuous improvement. This proposal seeks to consolidate an organizational culture at Zofra Cobija focused on professional development and excellence in public management.

Keywords: programs, professional development, organizational culture

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación tecnológica, competitividad institucional y globalización del conocimiento, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener una fuerza laboral actualizada, competente y adaptable a los cambios. En este escenario, la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (Zofra Cobija), como entidad estratégica para el desarrollo económico regional, requiere fortalecer sus capacidades institucionales mediante la formación y actualización continua de su personal técnico y administrativo. La presente monografía aborda el estudio de los programas de actualización profesional como mecanismos esenciales para promover una cultura organizacional de aprendizaje continuo, orientada al mejoramiento del desempeño laboral y al desarrollo del capital humano.

El estudio parte de la premisa de que el aprendizaje organizacional constituye un factor determinante en la eficiencia institucional, dado que posibilita la adaptación al cambio, la innovación y la sostenibilidad en la gestión pública. En este sentido, se analizan los niveles de participación, pertinencia y efectividad de los programas de capacitación implementados en Zofra Cobija, así como los factores institucionales que favorecen o limitan su consolidación.

Metodológicamente, la investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo, empleando técnicas de investigación documental y de campo, apoyadas en la aplicación de cuestionarios estructurados y entrevistas dirigidas a los mandos medios y al personal operativo de la institución. Los resultados obtenidos permiten identificar la percepción del personal respecto a la utilidad, periodicidad, relevancia y aplicabilidad de los programas de actualización profesional, así como las condiciones institucionales que inciden en su desarrollo.

Finalmente, esta monografía expone, en una primera parte, la fundamentación teórica sobre el tema; posteriormente, presenta un diagnóstico de la situación actual; y propone una Guía para la elaboración de programas de actualización profesional adaptada al contexto y necesidades de Zofra Cobija. Dicha propuesta busca institucionalizar un modelo de gestión del conocimiento que fomente el aprendizaje continuo, la mejora del desempeño y el

fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la innovación y la excelencia del servicio público.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación Teórica

La presente investigación contribuye al desarrollo del conocimiento académico sobre la gestión del talento humano, la actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo. Al analizar la relación entre los programas de actualización profesional y la adopción de prácticas de aprendizaje en Zofra Cobija, el estudio permite ampliar y actualizar el marco conceptual existente, incorporando evidencias empíricas recientes sobre la efectividad de estos programas en contextos institucionales específicos. Asimismo, fortalece la literatura científica al proporcionar datos cuantitativos y verificables que respaldan teorías sobre aprendizaje organizacional, capital humano y gestión del conocimiento.

2.2. Justificación práctica

Desde un enfoque práctico, la investigación ofrece información valiosa para la gestión interna de Zofra Cobija, facilitando la toma de decisiones estratégicas sobre la implementación y mejora de programas de actualización profesional. Los hallazgos permitirán identificar fortalezas y áreas de mejora en la capacitación del personal, optimizar recursos y diseñar estrategias que fomenten la motivación, el compromiso y la productividad laboral. Además, los resultados servirán como referente para otras instituciones que deseen fortalecer una cultura de aprendizaje continuo dentro de su organización.

2.3. Justificación social

El estudio tiene un impacto social al contribuir al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, promoviendo el aprendizaje continuo y la mejora de competencias laborales. La implementación efectiva de programas de actualización profesional favorece la formación de capital humano competente, lo que repercute en la eficiencia organizacional y en la calidad de los servicios prestados a la comunidad. Asimismo, fortalece la responsabilidad social

institucional al garantizar que los recursos invertidos en capacitación generen beneficios tangibles tanto para los trabajadores como para la sociedad en general.

3. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

3.1. Descripción De La Situación Problemática

En el contexto actual de transformaciones económicas, tecnológicas y organizacionales, las instituciones públicas y privadas enfrentan la necesidad de fortalecer el capital humano mediante procesos de actualización profesional que les permitan adaptarse a los cambios del entorno. En la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (Zofra Cobija), las dinámicas del entorno empresarial exigen una constante actualización de conocimientos y competencias laborales.

La institución pública Zona Franca (ZOFRA) Cobija, como entidad encargada de promover el desarrollo económico y la competitividad regional a través de la gestión de la zona franca de la ciudad de Cobija, requiere de un personal altamente capacitado que responda de manera eficaz a las nuevas demandas del comercio, la innovación y la gestión estratégica. Sin embargo, se observa que los programas de actualización profesional implementados en la institución han sido esporádicos, e insuficientes en frecuencia y con una escasa articulación con las necesidades reales de desarrollo organizacional. Esta situación genera debilidades en la gestión del conocimiento, escasa innovación en los procesos de trabajo y una reducida disposición de los colaboradores hacia el aprendizaje continuo.

Esta situación limita la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, según Choi (2020), la cultura organizacional de aprendizaje continuo se refiere al conjunto de convenciones, valores, actitudes y prácticas dentro de una organización que fomentan el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional. En ausencia de una política institucional sistemática de formación continua, el personal tiende a reproducir rutinas laborales tradicionales, lo que restringe la innovación, la mejora de procesos y el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al aprendizaje organizacional.

La carencia de mecanismos sostenibles de actualización profesional y de espacios formativos que impulsen la reflexión sobre la práctica laboral genera una brecha entre el potencial

humano existente y las exigencias de eficiencia y calidad institucional. La Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (Zofra Cobija) enfrenta el desafío de fortalecer las competencias de su personal y consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. No obstante, la limitada planificación y ejecución de programas de actualización profesional impide aprovechar plenamente el potencial del recurso humano como agente de cambio y mejora institucional. Por ello, resulta pertinente analizar cómo el diseño e implementación de los programas de actualización profesional pueden incidir estratégicamente para promover una auténtica cultura de aprendizaje continuo dentro de Zofra Cobija.

3.2. Delimitación Del Problema

3.2.1. Delimitación temática

El estudio se centra en los programas de actualización profesional orientados a fortalecer una cultura organizacional de aprendizaje continuo en el contexto de la Zona Franca de Cobija (ZOFRA COBIJA).

3.2.2. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la institución pública Zofra Cobija ubicada en el kilometro 19 de la ciudad de Cobija.

3.2.3. Delimitación temporal

El período de estudio comprendió tres meses, desde agosto a octubre del 2025, tiempo durante el cual se realizó el trabajo de campo y gabinete.

3.2.4. Delimitación muestral

La muestra censal estará compuesta por el total de la población conformada por los trabajadores, jefes de área y directivos que conforman la institución ZOFRA COBIJA que hacen un total de 77 personas.

3.3. Planteamiento Del Problema Científico

¿Cómo inciden los programas de actualización profesional en la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija?

3.4. Definición Del Objeto De Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en el análisis de los programas de actualización profesional implementados o potencialmente aplicables en la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (Zofra Cobija), y su incidencia en la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo. En este sentido, el estudio se orienta a comprender cómo los procesos sistemáticos de formación y perfeccionamiento del personal contribuyen al fortalecimiento de una cultura institucional que valore el aprendizaje permanente, la innovación y la adaptación al cambio.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de los programas de actualización profesional en la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija.

4.2. Objetivos Específicos

- Definir los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los programas de actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo a partir de la revisión de literatura científica especializada.
- Identificar la percepción del personal de Zofra Cobija sobre la utilidad, pertinencia y efectividad de los programas de actualización profesional en el desempeño laboral y los factores institucionales que favorecen o limitan la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje continuo.
- Proponer una guía para la elaboración de programas que integren la actualización profesional con la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija.

5. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN

5.1. Marco Teórico

5.1.1. Cultura organizacional

Según Anzola (2003) “Es el conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido” (p.140).

Para Schein (2004), es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

“Conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una organización, que orientan el comportamiento de los miembros y configuran la manera de operar de la institución” (Berrío González & Sánchez Oliveros, 2009).

5.1.2. Aprendizaje continuo

Según Marsick y Watkins (1999), el aprendizaje continuo constituye “un proceso integrado en el trabajo cotidiano que impulsa a los individuos y a las organizaciones a generar, compartir y aplicar nuevo conocimiento de manera constante para mejorar la eficacia y adaptarse al cambio.” (p. 40).

“El aprendizaje continuo es el proceso mediante el cual los individuos, los grupos y las organizaciones amplían de manera constante su capacidad para crear los resultados que realmente desean, a través de la reflexión, la práctica y la adaptación permanente a los cambios del entorno” (Senge, 1990, p.45).

5.1.3. Actualización profesional

“La actualización profesional constituye un proceso continuo de perfeccionamiento de las competencias, conocimientos y actitudes que permiten al profesional responder con eficacia y calidad a las nuevas exigencias de su campo de desempeño.” (Zabalza, 2003, p. 129).

Para Imbernón (2007) “La actualización profesional implica la participación sistemática en actividades formativas orientadas a la revisión, renovación y mejora de los saberes teóricos y prácticos que sustentan el ejercicio profesional, garantizando la adecuación del desempeño a los cambios científicos, tecnológicos y sociales” (p.125).

5.1.4. Programa

Un programa es un conjunto organizado, planificado y estructurado de acciones, actividades o procedimientos interrelacionados, orientados al logro de objetivos específicos dentro de un tiempo determinado y con recursos definidos. Su finalidad es responder a una necesidad institucional, social o educativa mediante la ejecución sistemática y evaluable de estrategias previamente diseñadas (Chiavenato, 2009).

Un programa de actualización profesional se define como un conjunto estructurado y planificado de acciones estratégicas diseñadas por la organización para desarrollar, fortalecer y renovar las competencias laborales de su personal, en coherencia con los objetivos institucionales y las demandas del entorno competitivo. Estos programas se implementan como parte de la gestión del talento humano y constituyen un instrumento esencial para promover el aprendizaje continuo, mejorar el desempeño, incrementar la productividad y sostener la innovación organizacional (Chiavenato, 2017).

5.1.5. Promoción

Para Kotler y Amstrong (2017) La promoción es el proceso mediante el cual una organización impulsa, comunica y da a conocer una idea, producto, servicio o iniciativa interna o externa con el propósito de influir en las actitudes, comportamientos o decisiones de un público determinado. En el ámbito organizacional, la promoción no solo se refiere al marketing externo, sino también a las estrategias internas destinadas a motivar al personal, fomentar la participación y difundir programas de desarrollo profesional o institucional.

La promoción es un proceso de gestión del talento humano mediante el cual una organización impulsa el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, otorgándoles oportunidades de avance profesional, reconocimiento y participación en programas de

formación o actualización. Este proceso tiene como finalidad fortalecer la motivación, retener el talento y alinear el desarrollo individual con los objetivos estratégicos de la institución (Chiavenato, 2017).

5.1.6. Capital humano

El capital humano es “el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y valores incorporados en las personas que aumentan su potencial de generar valor para las organizaciones” (Chiavenato, 2017, p. 28).

El capital humano se entiende como el conjunto intangible de habilidades, conocimientos, competencias y atributos que poseen los individuos, los cuales contribuyen a elevar y conservar la productividad e innovación dentro de una organización. Este capital se forma a través de diversas influencias, incluyendo actividades de aprendizaje organizadas mediante educación formal e informal, o mediante el entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo” (Aliaga y Cofré, 2021).

5.1.7. Gestión del conocimiento

“Es una de las áreas más complejas dentro de la gestión del capital intelectual, cuyo objetivo es manejar el conocimiento para la toma de decisiones estratégicas, con raíces en la informática y los sistemas expertos” (Andrade-Vargas et al., 2020, p.352).

“La gestión del conocimiento es una capacidad que impulsa la innovación en las instituciones, y, por lo tanto, requiere de herramientas que permitan su evaluación” (Vázquez, Peñate y Osorio, 2021, p.325).

5.1.8. Competencias laborales

Las competencias laborales reflejan la capacidad productiva integral de un individuo, la cual se define y se mide en términos de su desempeño efectivo en un contexto laboral específico. Dicha capacidad no se limita a los conocimientos o habilidades, sino que exige la aplicación de destrezas y actitudes para alcanzar resultados idóneos (Casimiro Urcos et al., 2020).

Las competencias laborales son un factor clave en la gestión administrativa, ya que representan el conjunto de características del talento humano (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que permiten a la organización no solo cumplir con sus funciones, sino también asegurar un desempeño diferenciado y efectivo que contribuya al logro de los objetivos estratégicos (Dávalos et al., 2023).

5.1.9. Capacitación

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades" (Gore, 1995, p.145.)

Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora (Robbins, 2000)

5.1.10. Percepción

Para Robbins y Judge (2017) La percepción es un proceso cognitivo mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos del entorno con el fin de darles un significado, de acuerdo con sus experiencias previas, valores, expectativas y contexto social. Este proceso no consiste únicamente en la recepción pasiva de información sensorial, sino en una construcción activa del sujeto que influye en su forma de comprender y actuar en el mundo.

5.1.11. Efectividad

Robbins y Coulter (2018) señalan que "la efectividad organizacional depende tanto de la consecución de objetivos estratégicos como de la capacidad de adaptación y mejora continua, siendo un indicador central en la evaluación del desempeño organizacional" (p.164).

La efectividad organizacional es la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos, garantizando que los resultados obtenidos sean coherentes con la misión institucional y contribuyan al desarrollo sostenible y la mejora continua (Dessler, 2020).

5.1.12. Desempeño laboral

Según Pineda, Salazar, Zaragoza y Silva (2023) el desempeño laboral se refiere al conjunto de acciones y comportamientos observados en el individuo que ocupa un puesto de trabajo en una organización, los cuales son evaluados en función de su eficacia, eficiencia y calidad en la realización de las tareas asignadas.

Para Robbins y Judge (2019) El desempeño laboral se entiende como el nivel de cumplimiento de las responsabilidades, tareas y funciones asignadas a un trabajador, evaluado en términos de eficiencia, calidad y eficacia. Incluye tanto los resultados obtenidos como las competencias, habilidades y actitudes demostradas durante la ejecución de sus funciones, y refleja la contribución del individuo al logro de los objetivos organizacionales.

5.1.13. Factores institucionales

Los factores institucionales son aquellas condiciones, estructuras, normas, políticas y prácticas propias de una organización o institución que influyen directa o indirectamente en el comportamiento, desempeño y toma de decisiones de sus miembros. Incluyen elementos como la cultura organizacional, el liderazgo, los sistemas de comunicación, los recursos disponibles, los procedimientos internos y la reglamentación vigente, los cuales configuran el entorno en el que se desarrollan las actividades institucionales (Scott, 2014).

5.1.14. Guía

“Una guía es un documento o instrumento que proporciona orientaciones, instrucciones o criterios estructurados para la realización de una actividad, tarea o proceso determinado, con

el objetivo de facilitar la comprensión, organización y ejecución de acciones de manera sistemática y eficiente” (García & Pérez, 2017, p. 42).

5.1.15. Zofra Cobija

En septiembre de 1965, mediante Decreto Ley N° 07338, se crea una Zona Franca de Importación y Exportación de mercaderías en la ciudad de Cobija, con el propósito de beneficiar a todas las poblaciones del departamento.

Mediante Ley N° 571 de fecha 12 de Octubre del 1983 ley N° 571 fue promulgada la creación de la Zona Franca Comercial Industrial de Cobija en el gobierno del presidente Hernán Siles Suazo, estableciendo en su primer artículo lo siguiente: “Con la finalidad de impulsar aceleradamente el desarrollo social y económico del departamento de Pando, créase por el lapso de veinte años una Zona Franca Comercial e Industrial en la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, cuya jurisdicción comprenderá con carácter exclusivo, el área correspondiente al radio urbano de la ciudad”. El 10 de octubre del año 2000 se reglamenta propiamente la Zona Franca mediante DS 25933 y se refuerzan competencias en 2014 con el DS 1871.

Antes de culminar la vigencia de la Zona Franca, en la gestión 1998 con el unánime apoyo de Organizaciones Sociales y la población Pandina en general, el Gobierno Central amplía por un lapso de veinte (20) años adicional la vigencia de la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija - mediante Ley N°1850. ((Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija-Zofra Cobija, 2025)

- Misión
Impulsar aceleradamente el desarrollo industrial y comercial en ZOFRACOBIIJA, para contribuir al desarrollo social y económico del Departamento de Pando
- Visión
Convertirse en una entidad modelo de apoyo al desarrollo comercial y productivo en la región, generando productos que aporten sustancialmente a los resultados del Sector Industrial Manufacturero, en concordancia con las políticas plasmadas en el

Plan Sectorial para el Vivir Sector Industria del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

- Valores institucionales

5.2. Diseño Metodológico

5.2.1. Línea de Investigación

La presente investigación se enmarca en la línea "Administración Pública y Planificación del Desarrollo Económico Social", específicamente en la sub línea "Planificación del desarrollo económico y social " con énfasis en " Estrategias de desarrollo económico social ".

5.2.2. Tipo de enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), "el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p. 4).

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que su propósito principal es medir, cuantificar y analizar relaciones entre dos dimensiones de manera objetiva y numérica. El estudio busca evaluar la influencia de los programas de actualización profesional en la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija, lo cual requiere recolectar datos precisos y estructurados, que puedan ser representados mediante estadísticas descriptivas e inferenciales.

5.2.3. Tipo de Investigación

Según Bernal (2016), "la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, permitiendo reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio" (p. 143).

La presente investigación se clasifica como descriptiva porque su objetivo principal es detallar, caracterizar y analizar las características, percepciones y comportamientos de los colaboradores de Zofra Cobija en relación con los programas de actualización profesional y su impacto en la cultura organizacional de aprendizaje continuo. Este tipo de estudio se centra en describir fenómenos tal como se presentan en la realidad, sin intervenir directamente en

ellos ni manipular variables, permitiendo observar y registrar la información de manera sistemática y objetiva.

Se emplean tanto técnicas de investigación documental como de campo, debido a la necesidad de obtener información integral y confiable sobre los programas de actualización profesional y su impacto en la cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija.

La investigación documental se utiliza porque permite revisar, analizar y sistematizar información previamente publicada, proveniente de libros, artículos científicos, reglamentos institucionales, informes y estudios relacionados con la actualización profesional, aprendizaje continuo y gestión del conocimiento. Esta técnica proporciona fundamento teórico y marco conceptual sólido, que sustenta la comprensión del fenómeno estudiado y permite establecer comparaciones con experiencias previas en contextos similares.

Por otro lado, la investigación de campo se implementa para recoger información directa y actualizada de los colaboradores de la organización mediante instrumentos como encuestas, cuestionarios o entrevistas estructuradas. Esta técnica permite observar y registrar la realidad tal como se presenta, evaluar percepciones, actitudes y comportamientos del personal frente a los programas de actualización profesional, y generar datos cuantificables que se ajusten al enfoque descriptivo y cuantitativo de la investigación.

5.2.4. Método de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (20148), el método analítico "es un procedimiento de investigación que consiste en descomponer un fenómeno en sus elementos más simples para estudiarlos de manera detallada, con el objetivo de comprender la naturaleza de cada componente y las relaciones que existen entre ellos, permitiendo extraer conclusiones fundamentadas sobre el todo a partir del análisis de sus partes" (p. 109).

La presente investigación utiliza el método analítico debido a que su finalidad principal es examinar, descomponer y comprender en profundidad los elementos que conforman los programas de actualización profesional y su relación con la cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija. Este método permite identificar las partes constitutivas

del fenómeno, analizar sus características y establecer relaciones entre variables, facilitando una comprensión sistemática de cómo los diferentes factores institucionales, organizacionales y humanos influyen en la efectividad de dichos programas.

El método analítico resulta pertinente en esta investigación porque permite procesar y evaluar la información recopilada tanto de fuentes documentales como de campo, identificando patrones, correlaciones y tendencias en los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas o cuestionarios. De esta manera, se logra interpretar los resultados de manera objetiva, destacando los elementos que favorecen o limitan la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo.

En síntesis, el uso del método analítico garantiza que el estudio no solo describa el fenómeno, sino que también comprenda las relaciones internas entre sus componentes, proporcionando una base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones aplicables a la gestión de programas de actualización profesional.

5.2.5. Técnicas e instrumentos

Se utiliza la técnica de encuesta, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados como instrumento principal de recolección de datos, ya que permite obtener información sistemática, objetiva y cuantificable sobre las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores de Zofra Cobija en relación con los programas de actualización profesional y su impacto en la cultura organizacional de aprendizaje continuo.

El cuestionario estructurado en escala de Likert es adecuado porque posibilita la recopilación de datos homogéneos entre todos los participantes, facilitando su análisis estadístico y la identificación de patrones, tendencias y correlaciones entre variables, garantizando la confiabilidad y validez de la información obtenida.

5.2.6. Población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), “cuando el tamaño de la población es accesible y manejable, es posible estudiar a todos sus integrantes, lo cual elimina el error muestral y proporciona una descripción exacta del fenómeno investigado” (p. 176).

El muestreo censal consiste en incluir a todos los elementos o individuos que conforman la población objeto de estudio, sin aplicar ningún procedimiento de selección o reducción muestral; en la presente investigación, por la cantidad reducida de población se tomará al total de la población de 77 colaboradores que forman parte de la institución Zofra Cobija en todos sus niveles, directivos, jefes y operativos, para realizar la encuesta y levantamiento de datos.

6. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de la investigación, estructurados en tres ejes. En primer lugar, se presenta la síntesis conceptual de las variables de estudio; en segundo lugar, se detalla el diagnóstico cuantitativo de la percepción del personal de Zofra Cobija; y finalmente, se presenta la propuesta de la Guía para la elaboración de programas de actualización profesional.

6.1. Definición de los programas de actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo.

La *cultura organizacional*, según señala López (2013) posee una singularidad en toda organización, con sus propias reglas y normas de actuación, adquiridos y desollados a lo largo de su trayectoria, que es lo que configura y determina su cultura organizativa y que la conectan con el tipo de administración que aplican sus líderes.

Igualmente, señala que, la operatividad interna y efectividad externa de la cultura organizativa, se centra hoy día en aspectos más vitales para las organizaciones, con base en los entornos inmediatos o mundiales en los que desarrollan su actividad. Para el éxito organizativo, aspectos como la comunicación, la incorporación de nuevas tecnologías y la constante formación del personal de la empresa, han pasado a ser recurrentes y de mayor relevancia para la cultura en su conjunto, considerando igualmente, la coherencia en los valores, presunciones y normas, para adecuar la cultura organizativa a las exigencias de ese entorno. (López, 2013).

El *aprendizaje* y la cultura organizacional son conceptos que están muy relacionados entre sí. El aprendizaje está referido a la adquisición y uso de conocimientos, destrezas y

experiencias dentro de una organización. Implica un aprendizaje sobre los éxitos y fracasos experimentados, enfrentar los cambios y mejorar continuamente las prácticas y resultados. Y la cultura organizacional son los principios, dogmas, reglas y actitudes compartidos presentes en una organización y que establecen cómo las acciones se realizan en la organización y qué se valora. Determina la manera en que los empleados interactúan entre sí, toman decisiones, se comunican y realizan su trabajo. En este sentido, la cultura organizacional afecta el aprendizaje de la organización, ya que es ella quien define el ambiente en el que se desarrolla, actuando sobre cómo se comparten y utilizan los conocimientos dentro de la misma, y viceversa, ya que no se puede establecer una cultura organizacional si no hay conocimientos. Esto muestra una fuerte vinculación por la mutua influencia que se ejerce entre ambos conceptos. Esta relación funciona, por un lado, cuando los miembros de una organización se enfocan en el aprendizaje continuo y están abiertos a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, esto fomenta una cultura de mejora constante. El aprendizaje individual y colectivo actúa en la mentalidad y las actitudes de los empleados, y se refleja directamente en los comportamientos y prácticas de toda la organización (Del Rivero y Ramírez, 2023).

Para Del Rivero y Ramírez (2023) una organización puede superar obstáculos y enfrentar retos si se implementan acciones y/o estrategias tales como:

- Fomentando una cultura de aprendizaje continuo y de intercambio de conocimientos a través de programas de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados.
- Estimulando la innovación, estableciendo un ambiente donde motive a los empleados a generar ideas innovadoras.
- Promoviendo el desarrollo de habilidades relevantes proporcionándole los instrumentos y medios necesarios para ello.
- Cultivando la resiliencia, organizando actividades que ayuden a los empleados a adaptarse a situaciones cambiantes.
- Fomentando la colaboración y conexión, utilizando herramientas de comunicación y colaboración en línea para mantener a los empleados conectados y facilitar la colaboración entre equipos.



Figura 1. Relación cultura organizacional y aprendizaje continuo
Fuente: Elaboración propia

Programas de actualización profesional

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995).

Un programa de actualización profesional está integrado por una colección estructurada de cursos cortos vinculados con un área de conocimientos determinada. El objetivo general de este tipo de programas de estudio es complementar y/o actualizar la formación que los profesionales de una determinada disciplina tienen en relación con un área de conocimientos generalmente especializada.

Estos programas se ofrecen, por lo general, bajo dos modalidades diferentes, no necesariamente excluyentes: modalidad presencial y modalidad interactiva a distancia (Sandia y Montilva, 2002). Bajo la modalidad interactiva a distancia, el programa es elaborado, usado y administrado aplicando tecnología web. Cada uno de sus cursos es ofrecido a través de Internet, usando como medio de interacción a un sitio web de tipo instruccional. Los sitios web se crean, acceden, operan y mantienen utilizando un tipo de sistema de software denominado Sistema de Gestión de Cursos en línea (CMS-Course

Management System) o Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS-Learning Management Systems).

El modelo conceptual ilustrado en la Figura 2 muestra los componentes fundamentales de un programa de actualización profesional.

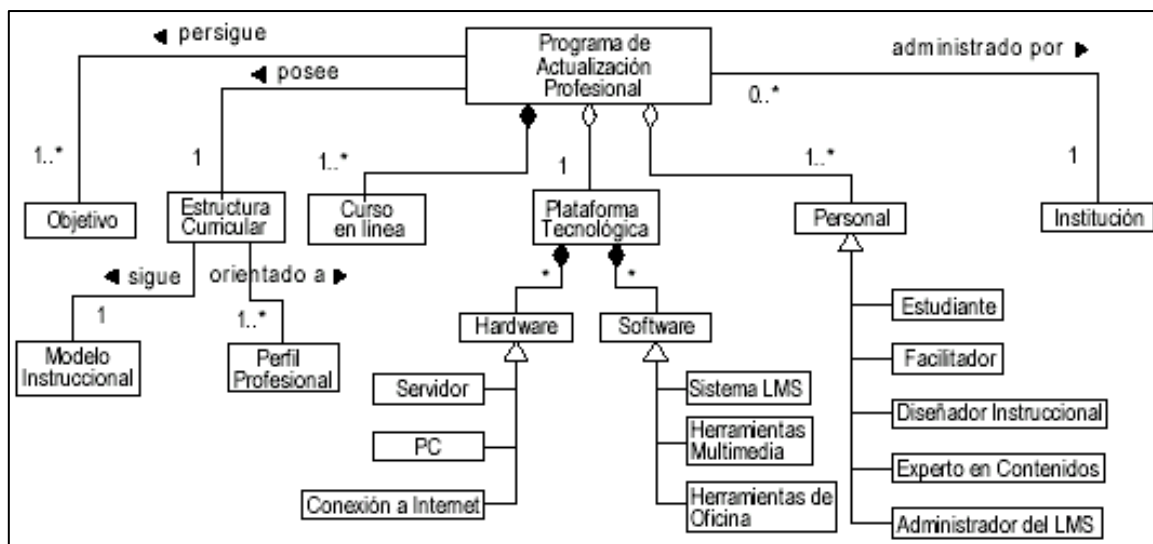


Figura 2. Modelo general de un programa de actualización profesional
Fuente: Montilva et. al (2008)

Para elaborar un programa de actualización profesional es necesario, primero, analizar el contexto donde el programa operará, luego, establecer sus requisitos, diseñar su estructura curricular conformada por el conjunto de cursos, realizar el diseño instruccional de cada curso, implementar cada uno de ellos y, finalmente, evaluar el programa como un todo. Este conjunto de actividades es complejo y requiere la participación de un equipo de trabajo integrado por diseñadores instruccionales, administradores web, facilitadores y expertos en contenidos, entre otros. Para garantizar que el programa sea elaborado a tiempo, de acuerdo al presupuesto asignado y siguiendo los estándares de calidad establecidos, se hace necesario manejar su elaboración bajo la forma de un proyecto. El proyecto permite que el proceso de elaboración del programa sea eficaz y eficiente.



Figura 3. Ciclo para un Plan de desarrollo profesional continuo
Fuente: Elaboración propia

6.2. Identificación de la percepción del personal de ZOFRA Cobija sobre los programas de actualización profesional y los factores institucionales favorecedores o limitantes.

El análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario estructurado permitió conocer la percepción del personal de ZOFRA Cobija respecto a las dimensiones establecidas en el estudio. Los resultados fueron procesados estadísticamente reflejan el grado de conocimiento, participación y valoración que el personal otorga a las oportunidades de formación continua ofrecidas por la institución y permite establecer si dichos programas son percibidos como pertinentes, accesibles y alineados a las necesidades laborales y organizacionales por medio de la entrevista se puede conocer el nivel de apoyo directivo, la disponibilidad de recursos, la comunicación interna y el clima organizacional para determinar

en qué medida el entorno institucional favorece o limita la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo.

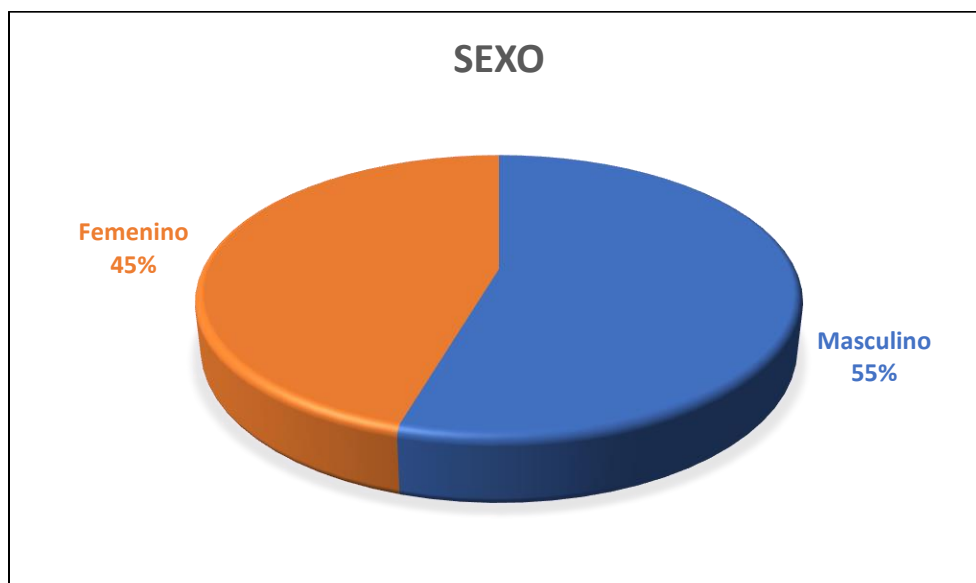


Figura 4. Sexo de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

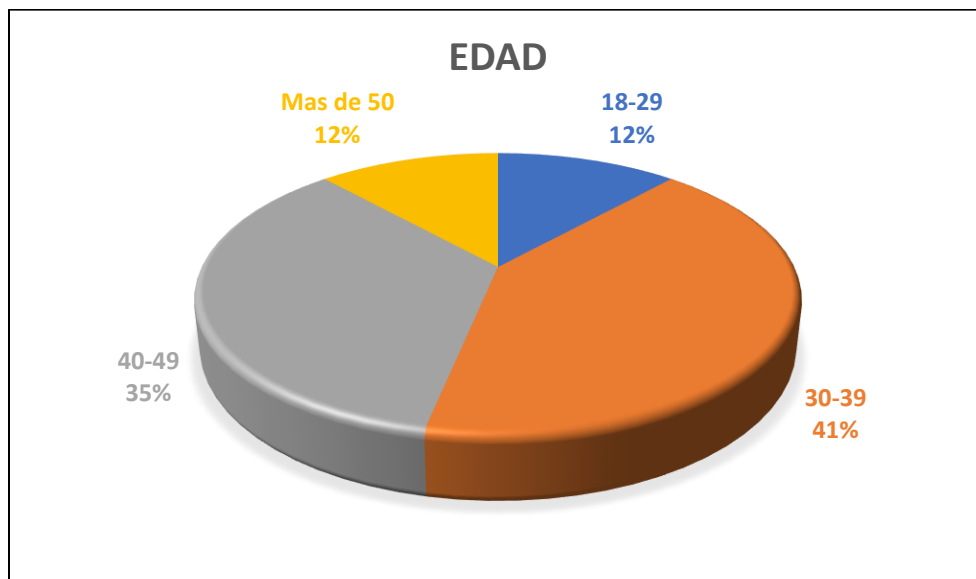


Figura 5. Edad de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se puede evidenciar que el 55% de los encuestados son varones y el 45% mujeres, según la figura 5 de estos un 12% está comprendido en las edades de 18 a 29 años de edad el 41% entre 30 a 39 años, un 35% entre 40 a 49 años y un 12% tienen más de

50 años de edad, siendo el mayor porcentaje los encuestados que oscilan entre los 30 a 49 años de edad.

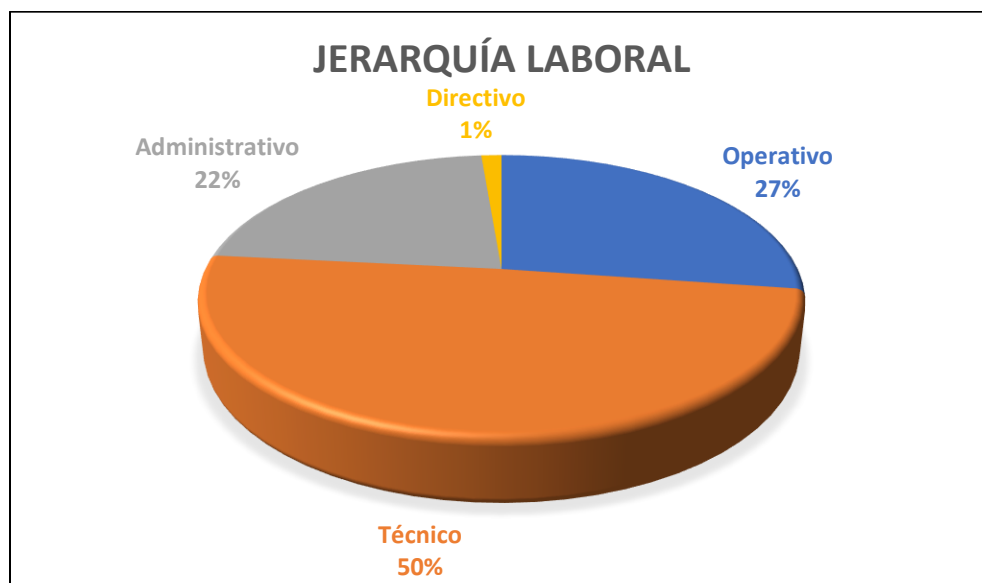


Figura 6. Jerarquía laboral de Zofra Cobija
Fuente: Elaboración propia

El personal de Zofra Cobija se agrupa de manera jerárquica como se muestra en la figura 6 la mayoría del personal pertenece al nivel técnico 50%, seguido del personal operativo 27% y administrativo 22%, mientras que el nivel directivo representa apenas el 1% del total. Esta estructura refleja una organización con predominancia de funciones técnicas y operativas, lo que sugiere que los programas de actualización profesional deben orientarse principalmente a fortalecer las competencias técnicas y de gestión intermedia.

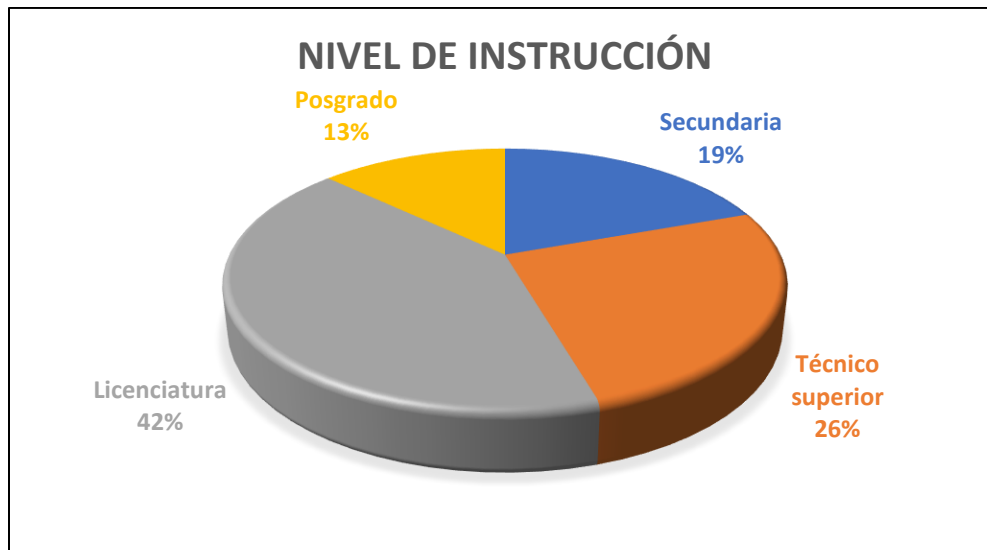


Figura 7. Nivel de instrucción del personal Zofra Cobija
Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se muestra la distribución del personal de Zofra Cobija según su grado académico. Se observa que el 42 % posee formación a nivel de licenciatura, constituyendo el grupo mayoritario dentro de la institución. Le siguen los trabajadores con formación técnica superior 26 %, mientras que un 19 % cuenta únicamente con nivel de secundaria y un 13 % ha alcanzado estudios de posgrado. Estos resultados indican que la organización dispone de un capital humano con un nivel educativo medio a alto, predominando el perfil profesional universitario. Este panorama sugiere condiciones favorables para la implementación de programas de actualización profesional y estrategias de aprendizaje continuo, ya que la mayoría del personal posee las bases académicas necesarias para asimilar procesos formativos más especializados. Sin embargo, la presencia de personal con menor nivel educativo plantea el desafío de diseñar capacitaciones diferenciadas que respondan a distintos niveles de competencia.

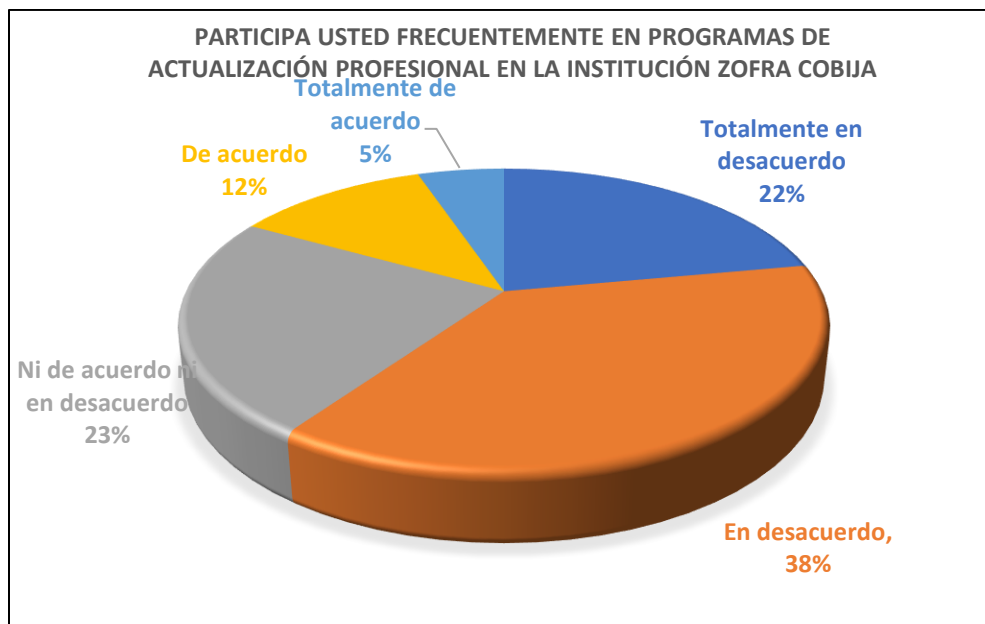


Figura 8. Pregunta 6 Frecuencia de participación en programas de actualización
Fuente: Elaboración propia

La respuesta a la pregunta 6, referida a la frecuencia de participación en programas de actualización profesional dentro de la institución Zofra Cobija, los resultados en la figura 8 muestran una tendencia predominantemente negativa. Solo un 5 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y un 12 % de acuerdo, lo que representa apenas un 17% del total que participa activamente en dichas actividades. En contraste, el 38 % expresó estar en desacuerdo y el 22 % totalmente en desacuerdo, sumando un 60% de respuestas desfavorables. Además, un 23 % se ubicó en una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que refleja cierta ambigüedad o falta de claridad sobre la frecuencia real de su participación. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal no participa con regularidad en programas de actualización profesional, lo que podría estar asociado a una oferta formativa insuficiente, a limitaciones institucionales de tiempo o recursos, o a una escasa cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

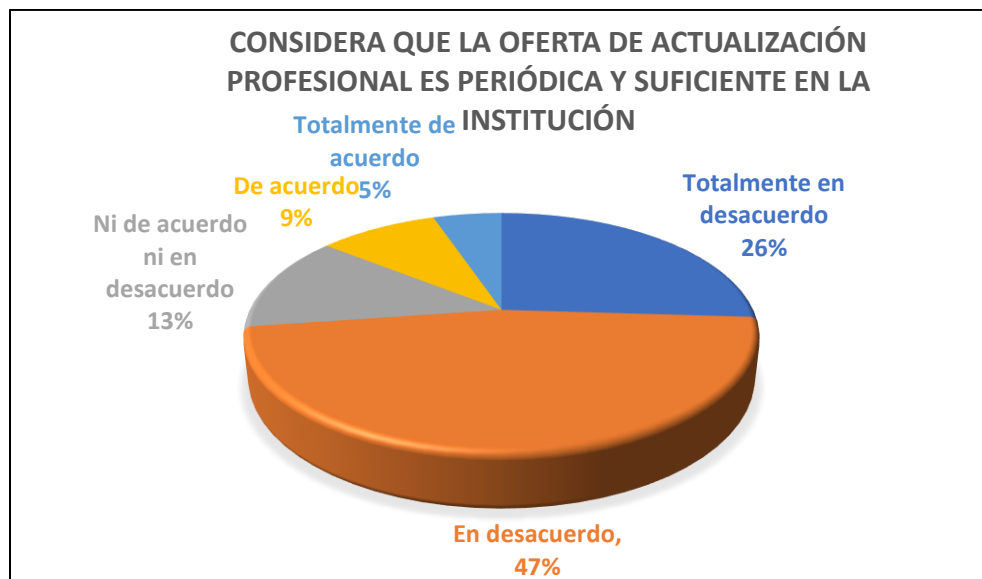


Figura 9. Pregunta 7 Periodo y suficiencia de oferta de actualización profesional
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 7, que busca conocer si la oferta de actualización profesional en Zofra Cobija es periódica y suficiente, los resultados reflejan una percepción marcadamente negativa por parte del personal. Solo un 5% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y un 9% de acuerdo, lo que representa únicamente un 14% con una valoración positiva. En contraste, un 47% expresó estar en desacuerdo y un 26% totalmente en desacuerdo sumando un 73% de respuestas desfavorables, mientras que un 13% se mantuvo en posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Estos resultados evidencian que la mayoría del personal considera insuficiente y poco frecuente la oferta de programas de actualización profesional, lo que sugiere deficiencias en la planificación y continuidad de las actividades formativas. Esta situación puede limitar el fortalecimiento de competencias y obstaculizar la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, al no existir una programación regular ni una cobertura adecuada de las necesidades de capacitación del personal.

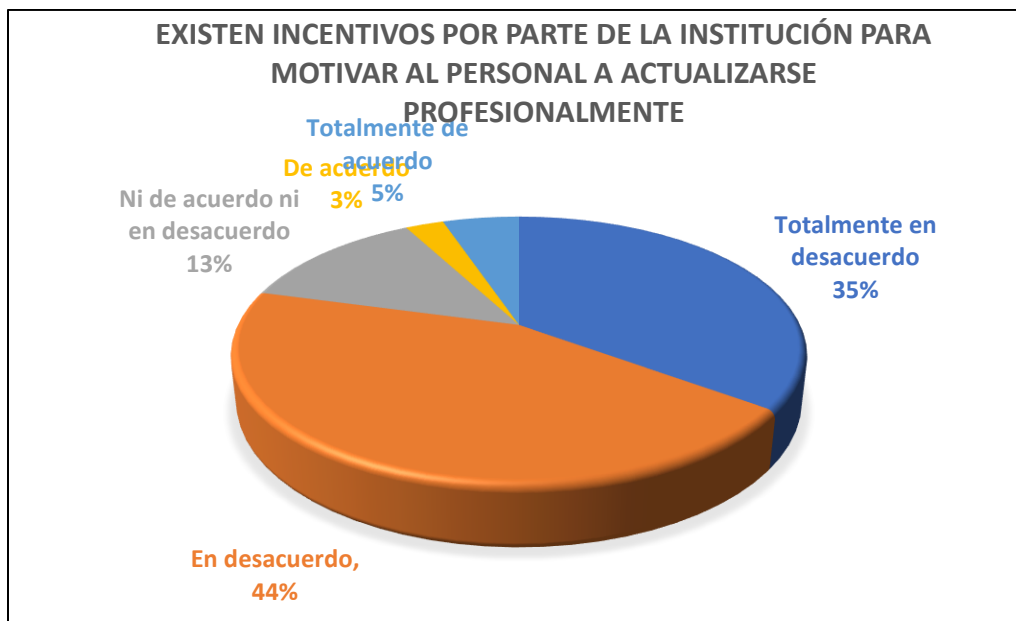


Figura 10. Pregunta Incentivos para motivación al personal
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta 8, referida a la existencia de incentivos institucionales para motivar al personal a actualizarse profesionalmente, los resultados en la figura 10, muestran una percepción predominantemente negativa. Solo un 5 % de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo y un 3 % de acuerdo, sumando apenas un 8 % de respuestas favorables. En contraposición, un 44 % manifestó estar en desacuerdo y un 35 % totalmente en desacuerdo, lo que representa un 79 % de opiniones desfavorables, mientras que un 13 % se mostró neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Estos datos revelan que la mayoría del personal percibe una carencia significativa de incentivos institucionales ya sean económicos, de reconocimiento o de desarrollo profesional orientados a fomentar la participación en actividades de capacitación. Esta situación podría estar afectando la motivación intrínseca del personal y, en consecuencia, limitando el fortalecimiento de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, al no existir mecanismos claros de estímulo que valoren el esfuerzo formativo y la mejora de competencias dentro de la institución.



Figura 11. Pregunta 9 Programas consideran necesidades reales locales
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 9, que analiza si los programas de actualización profesional consideran las necesidades y la realidad local de Zofra Cobija, incluyendo la normativa, el contexto amazónico y el comercio fronterizo, los resultados evidencian una tendencia mayoritariamente positiva. Un 45 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y un 10 % de acuerdo, sumando un 55 % de percepciones favorables. Por otro lado, un 20 % expresó estar en desacuerdo y un 16 % totalmente en desacuerdo, mientras que un 9 % se mantuvo neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Estos resultados indican que más de la mitad del personal reconoce que los programas de actualización profesional responden a la realidad institucional y regional de Zofra Cobija, lo cual sugiere un grado de contextualización adecuado en los contenidos formativos. Sin embargo, la existencia de un 36 % de opiniones desfavorables refleja que aún existen sectores que perciben deficiencias en la integración plena de las características locales en las actividades de capacitación, lo que plantea la necesidad de reforzar el diseño curricular y metodológico de los programas para asegurar su pertinencia frente al entorno amazónico y fronterizo en el que opera la institución.



Figura 12. Pregunta 10
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 10, que indaga si los contenidos de los programas de actualización profesional abordan competencias relacionadas con el puesto de trabajo y contribuyen a mejorar el desempeño laboral, los resultados reflejan una tendencia predominantemente negativa. Solo un 17 % de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y un 12 % de acuerdo, conformando un 29 % de percepciones favorables. En contraste, un 18 % manifestó estar en desacuerdo y un 36 % totalmente en desacuerdo, lo que suma un 54 % de opiniones desfavorables, mientras que un 17 % adoptó una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Este panorama sugiere que más de la mitad del personal no percibe una relación directa entre los contenidos de los programas y las competencias requeridas en su labor cotidiana, lo que pone de manifiesto una brecha entre la formación ofrecida y las necesidades reales del desempeño profesional. Tales resultados evidencian la necesidad de revisar la pertinencia y aplicabilidad de los contenidos formativos, orientándolos hacia el fortalecimiento de habilidades específicas y prácticas que incidan efectivamente en la mejora del rendimiento individual y organizacional dentro de Zofra Cobija.

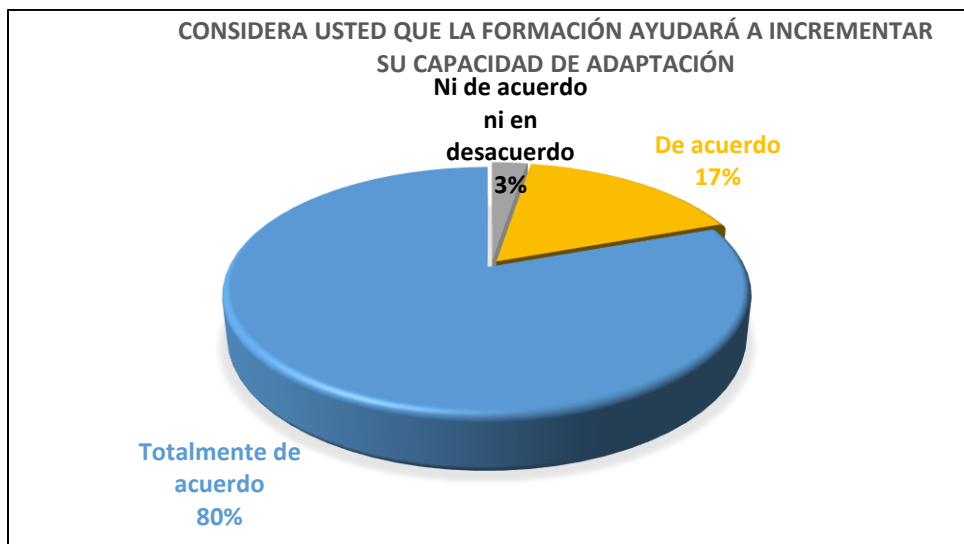


Figura 13. Pregunta 11
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 11, orientada a conocer si la formación recibida contribuye a incrementar la capacidad de adaptación del personal ante cambios tecnológicos o normativos, los resultados que se muestran en la figura 13 evidencian una percepción ampliamente positiva. Un 80 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo y un 17 % de acuerdo, lo que representa un 97 % de respuestas favorables, mientras que solo un 3 % se ubicó en una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y no se registraron respuestas negativas. Estos datos reflejan un alto nivel de reconocimiento del valor adaptativo de la formación profesional dentro de Zofra Cobija, lo cual sugiere que los programas de capacitación existentes fortalecen significativamente la capacidad del personal para afrontar innovaciones tecnológicas, ajustes normativos y transformaciones organizacionales. Esta tendencia positiva constituye un indicador relevante del impacto funcional de la actualización profesional, al evidenciar que las acciones formativas contribuyen directamente a la resiliencia institucional y al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y a la mejora constante.



Figura 14. Pregunta 12
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 12, que evalúa si las capacitaciones constantes contribuyen a resolver problemas operativos en el trabajo cotidiano dentro de las distintas áreas de Zofra Cobija, los resultados revelan una percepción unánimemente positiva. Un 91 % de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo y un 9 % de acuerdo, alcanzando un 100 % de respuestas favorables y sin presencia de desacuerdo o neutralidad. Este resultado demuestra que las acciones formativas implementadas tienen un impacto directo y tangible en la mejora de los procesos operativos, favoreciendo la eficiencia, la resolución de dificultades cotidianas y el fortalecimiento de las competencias técnicas del personal. La unanimidad observada en las respuestas sugiere una alta valoración de la utilidad práctica de las capacitaciones, lo que constituye un indicador sólido del avance hacia una cultura organizacional de aprendizaje aplicado, donde la formación continua se traduce en resultados concretos y beneficios verificables para el desempeño institucional.

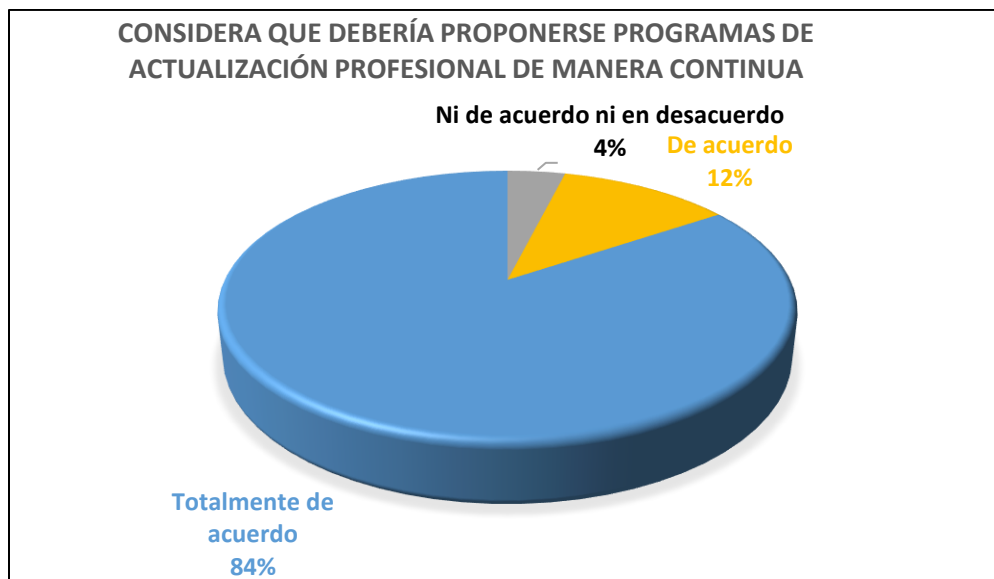


Figura 15. Pregunta 13
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 13, se consultó a los encuestados si consideran necesaria la implementación continua de programas de actualización profesional en Zofra Cobija, los resultados reflejan una amplia aceptación y consenso positivo. Un 84 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo y un 12 % de acuerdo, lo que representa un 96 % de opiniones favorables, mientras que solo un 4 % se mantuvo neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), sin registrarse respuestas negativas. Estos datos evidencian que el personal reconoce de manera casi unánime la importancia de la capacitación permanente como un componente esencial para el fortalecimiento de sus competencias y el mejoramiento del desempeño institucional. La tendencia observada revela una predisposición institucional favorable hacia el aprendizaje continuo, lo que constituye una base sólida para consolidar una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional sostenido, siempre que la dirección asegure la planificación, regularidad y pertinencia de dichos programas.

Análisis de los resultados de la encuesta

El análisis global de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario al personal de Zofra Cobija evidencia una percepción mixta pero tendencialmente crítica respecto a la utilidad, pertinencia y efectividad de los programas de actualización profesional implementados en la institución. Si bien una parte del personal reconoce el valor de la

capacitación como medio para fortalecer el desempeño y la adaptabilidad laboral, los datos reflejan debilidades estructurales y organizacionales que impiden el desarrollo sostenido de una cultura de aprendizaje continuo.

En cuanto a la utilidad percibida, los resultados indican que una mayoría del personal considera que las capacitaciones constantes contribuyen significativamente a resolver problemas operativos dentro de sus áreas, lo cual evidencia el impacto positivo de la formación cuando se ejecuta con enfoque práctico y orientado a las necesidades del puesto. Este hallazgo sugiere que, cuando los programas son bien diseñados y contextualizados, generan beneficios tangibles en la productividad y eficiencia institucional. Sin embargo, otros indicadores muestran que los contenidos formativos no siempre se vinculan directamente con las competencias requeridas, lo que debilita su aplicabilidad y limita su contribución sostenida al desempeño laboral.

En relación con la pertinencia, los encuestados manifiestan percepciones diversas. Un porcentaje considerable reconoce que algunos programas consideran la realidad local, la normativa y el contexto fronterizo amazónico, lo cual constituye un avance en la contextualización de la formación. No obstante, una proporción significativa del personal percibe que los programas no son periódicos ni suficientes, y que no todos los temas responden de manera precisa a las demandas institucionales actuales, lo que pone de manifiesto la ausencia de una planificación estratégica y sostenida de la oferta de actualización profesional. Esto indica que, pese a los esfuerzos realizados, la capacitación en Zofra Cobija continúa desarrollándose de manera fragmentada y reactiva, sin responder plenamente a un diagnóstico sistemático de necesidades de competencias.

En cuanto a la efectividad, los resultados muestran que, aunque existe consenso respecto a que la formación favorece la adaptabilidad a los cambios tecnológicos y normativos, la mayoría del personal percibe limitada correlación entre la capacitación y la mejora directa del desempeño laboral. Este desajuste puede explicarse por la falta de mecanismos de evaluación post capacitaciones y de estrategias institucionales que garanticen la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. En consecuencia, la formación se percibe más como un proceso aislado que como una herramienta integrada a la gestión del talento humano y la mejora continua institucional.

Respecto a los factores institucionales, los datos revelan un panorama de débil apoyo estructural a la formación continua. Los niveles de desacuerdo son elevados en aspectos relacionados con la existencia de incentivos, la comunicación interna sobre las oportunidades de capacitación y la planificación sistemática de los programas. Estos resultados indican que, aunque existe predisposición individual hacia la capacitación, el entorno institucional no genera las condiciones necesarias en términos de motivación, recursos, ni reconocimiento para consolidar el aprendizaje como práctica organizacional. La falta de estímulos formales y de políticas explícitas de desarrollo del talento humano limita la sostenibilidad de los esfuerzos formativos.

En síntesis, los resultados reflejan que la cultura de aprendizaje en Zofra Cobija se encuentra en una fase incipiente de consolidación. La institución cuenta con personal que valora la formación profesional y reconoce su importancia para la adaptación a los cambios del entorno, pero enfrenta barreras organizacionales vinculadas a la insuficiencia de recursos, la ausencia de incentivos, la irregularidad de la oferta y la débil articulación entre capacitación y desempeño. Para revertir esta situación, se requiere institucionalizar una política integral de actualización profesional, basada en diagnósticos de necesidades, programas planificados con enfoque por competencias y mecanismos permanentes de evaluación del impacto formativo. Solo mediante la estructuración de procesos formativos continuos, pertinentes y evaluables será posible fortalecer de manera efectiva una cultura organizacional de aprendizaje continuo en Zofra Cobija.

6.3. Guía para la elaboración de programas de actualización profesional Zofra Cobija.

Los resultados de la investigación realizada en ZOFRA Cobija evidencian la necesidad de institucionalizar procesos de actualización profesional que fortalezcan las competencias laborales del personal y consoliden una cultura organizacional de aprendizaje continuo. Actualmente, la oferta formativa es percibida como insuficiente, esporádica y poco contextualizada con la realidad amazónica y fronteriza de la institución.

En consecuencia, esta guía propone un instrumento técnico que oriente la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de actualización profesional, garantizando su pertinencia, continuidad y alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

6.3.1. Propósito general de la Guía

Establecer lineamientos metodológicos, técnicos y administrativos que permitan a Zofra Cobija como institución planificar, diseñar, implementar y evaluar programas de actualización profesional de manera sistemática, con el fin de mejorar el desempeño del personal, promover la innovación y fortalecer el aprendizaje organizacional de manera continua.

6.3.2. Objetivos de la Guía

- Orientar la identificación de necesidades de capacitación en función de las brechas de competencias del personal.
- Proporcionar criterios para el diseño curricular de programas de actualización profesional pertinentes y aplicables.
- Estandarizar los procedimientos de ejecución y seguimiento de los programas formativos.
- Establecer indicadores de evaluación y mejora continua de los programas de formación.
- Contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

6.3.3. Estructura de la guía

6.3.3.1. Etapa 1: Diagnóstico de necesidades y definición de objetivos

En esta etapa se trata de definir de manera participativa las competencias y conocimientos profesionales necesarios para alcanzar de manera sostenida el mejoramiento de los aprendizajes. Se recomienda siempre comenzar esta etapa preguntándose ¿cuál es el objetivo que se busca alcanzar mediante el desarrollo profesional? Debieran ser los Objetivos Estratégicos de la institución los que iluminen esta elección. Luego, una vez

identificado con el equipo, se define conjuntamente cuáles son las necesidades generales, es decir, las competencias que debe tener un equipo profesional capaz de lograr dicho objetivo. Posteriormente, es necesario analizar esta información para determinar qué tan desarrolladas están dentro del equipo de trabajo aquellas competencias y conocimientos, para lo cual existen distintas fuentes de información. El diagnóstico Institucional que se realiza es de gran ayuda, puesto que permite agrupar los datos más relevantes de la institución. Todo esto debe ser analizado integrando los resultados de la institución: educativos, de aprendizaje y de eficiencia, y presentado al equipo de colaboradores. A partir de este análisis se propone identificar con los equipos de trabajo las necesidades específicas, es decir, las competencias particulares a desarrollar en el programa.

Tabla 1. *Ejemplo de necesidad y objetivo de en un Programa de actualización profesional*

Etapa	Sub-etapa	Descripción
Detectar necesidades y definir objetivos	Necesidad	Se identificó que el personal técnico y administrativo presenta dificultades en la aplicación de herramientas digitales de gestión y comunicación interna, lo que afecta la eficiencia operativa y la coordinación interdepartamental. Esta carencia limita el aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles y obstaculiza la transición hacia procesos administrativos más ágiles y transparentes.
	Objetivo	Fortalecer las competencias digitales del personal técnico y administrativo mediante programas de capacitación orientados al uso eficiente de herramientas de gestión institucional (ofimática avanzada, plataformas colaborativas y sistemas internos).

Fuente: Elaboración propia

6.3.3.2. Etapa 2: Diseño del programa de actualización profesional

Una vez detectadas las necesidades y definidos los objetivos del programa de actualización profesional, se debe proceder a seleccionar los contenidos, las modalidades

o estrategias de desarrollo profesional a considerar, las instancias específicas en que estas se llevarán a cabo y la programación de actividades.

Todo programa de actualización profesional debe estar alineado y ser coherente con las estrategias de enseñanza de la institución. El diseño de un programa de actualización profesional es parte fundamental del esfuerzo para crear un lenguaje común entre los miembros de la institución, en función de un marco pedagógico compartido. Por ello, los contenidos y especialmente las modalidades de desarrollo profesional que se escojan deben estar en función de este marco y ser coherentes con él.

Además, es necesario tener en consideración en esta etapa, mantener una comunicación y coordinación efectiva con el sostenedor.

Para desarrollar el plan, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Quién es el responsable de que el programa de actualización profesional se lleve a cabo?

Lo primero que hay que definir para diseñar el programa de actualización profesional es el responsable (coordinador general o comité de desarrollo profesional). Si bien, como veremos más adelante, es recomendable que cada una de las actividades o procesos del plan de desarrollo profesional tengan un claro responsable, es importante definir quién será el coordinador general o quiénes conformarán este comité.

Resumiendo, se debe tener en cuenta bien definido lo siguiente:

Responsable: Comité de Formación y Recursos Humanos.

Elementos a definir:

- Objetivos de aprendizaje.
- Contenidos temáticos pertinentes a las funciones institucionales.
- Metodología didáctica (presencial, virtual, mixta).
- Duración y cronograma.
- Recursos humanos, tecnológicos y financieros requeridos.

Criterio clave: la formación debe ser contextualizada a la realidad amazónica, normativa y fronteriza de Zofra Cobija

Tabla 2. *Ejemplo del equipo responsable y descripción de su rol en un programa de desarrollo profesional*

Etapa	Sub-etapa	Descripción	
		Responsable	Definición del rol
Diseño del programa de actualización profesional	Definir responsable	El equipo directivo elige un Comité de desarrollo profesional, compuesto por: Director de Zofra Cobija, jefe de recursos humanos y Facilitador.	Coordinación general del plan de desarrollo profesional. Responsable de que todas las actividades y los recursos necesarios para ellas estén disponibles y se lleven a cabo adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia

¿Qué contenidos debe contemplar el plan de desarrollo profesional?

Se refiere a Qué se va a profundizar; las competencias, específicas que el personal de Zofra debe conocer y aplicar. Es importante focalizarse en pocos temas y avanzar profundamente en ellos. Así aumentará la probabilidad de que el espacio de formación profesional a desarrollar impacte en el aprendizaje y desarrollo del talento humano. Además, en esta etapa se puede planificar con qué cursos y unidades del currículum se trabajará.

Tabla 3. *Ejemplo del contenido de un programa de desarrollo profesional*

Etapa	Sub-etapa	Descripción
Diseño del programa de actualización profesional	Definir contenido	Alfabetización digital y transformación tecnológica institucional

Fuente: Elaboración propia

¿A quiénes debe estar dirigida la estrategia de desarrollo profesional?

Implica definir *Quiénes* son las personas más idóneas para participar en las actividades planificadas, ya sea tanto porque tienen necesidad de capacitarse, como porque tienen recursos profesionales, saberes o experiencias que podrían enriquecer el espacio y luego transferirlo al resto de la institución. Por ejemplo, siguiendo con el caso precedente, de acuerdo a los objetivos y contenido propuestos, los destinatarios oportunos pueden ser:

Tabla 4. *Ejemplo de los destinatarios de un programa de desarrollo profesional*

Etapa	Sub-etapa	Descripción
Diseño del programa de actualización profesional	Definir destinatarios	Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

¿Qué modalidad de desarrollo profesional debemos implementar?

Se refiere al *Cómo* profundizar en los contenidos escogidos. Una vez detectadas las necesidades del programa de desarrollo profesional y definidos los contenidos que se quieren abordar, se debe escoger la modalidad más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos. Esto implica definir la forma en que se desarrollarán los nuevos conocimientos y habilidades. Sea cual sea la modalidad definida, esta tiene que ser pertinente y, por tanto, responder a las necesidades detectadas en la tabla número 1.

Estudios y experiencias de buenas prácticas en cuanto al desarrollo profesional han establecido distintas modalidades cercanas a la práctica cotidiana de la escuela, que se

pueden tomar en consideración para planificar la estrategia de desarrollo profesional; por ejemplo: Comunidades de Aprendizaje profesional, Estudio de Clases, Mentoría, Co -enseñanza, Investigación-Acción, Análisis de Videos, Coaching entre pares, Observación y retroalimentación del trabajo en el aula, Tertulias pedagógicas dialógicas, entre otras.. Es importante que la modalidad escogida se desarrolle a partir de los saberes, experticias y buenas prácticas de la institución y considere, además, cuando sea necesario, algunos recursos, saberes o experticias externas a la institución. Si bien es posible tener en cuenta espacios de formación externos tales como capacitaciones, asistencias a seminarios, etc. las actividades de desarrollo profesional más efectivas en el largo plazo son aquellas que ocurren de manera contextualizada en la misma institución, puesto que

- Contemplan actividades de formación colaborativas cercanas a la práctica cotidiana.
- Comienzan desde las necesidades, saberes y motivaciones inmediatas del talento humano.
- Permiten la aplicación, experimentación, reflexión y adaptación en el trabajo.
- Se implementan de forma sistemática y regular en el tiempo.
- Generan cohesión y sinergia al interior de los equipos, lo que produce mayor involucramiento
- Para encontrar soluciones a necesidades emergentes.
- Aumenta la probabilidad de encontrar soluciones pertinentes y oportunas a necesidades específicas.

Por tanto, cultivar y aprovechar la experticia y los recursos internos que existen en la institución permite que las estrategias de desarrollo profesional contemplen actividades más cercanas a la práctica cotidiana, siendo más pertinentes al contexto profesional y, por tanto, a las necesidades de los diversos actores del personal de la institución.

Para que las modalidades seleccionadas tengan sentido dentro del plan de desarrollo profesional, se sugiere que para cada una de ellas se redacte un objetivo específico. A su vez, se recomienda que cada una de ellas sea liderada por un encargado con su rol claramente definido.

Tabla 5. *Ejemplo de la elección de las modalidades, los objetivos asociados a estas y sus encargados*

Etapa	Sub-etapa (cómo)	Descripción	Modalidad	Objetivos específicos	Encargado (s)
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Modalidad mixta: talleres presenciales y capacitación virtual guiada	Programa de fortalecimiento de competencias digitales orientado al uso de herramientas tecnológicas institucionales y colaborativas.	Taller práctico: <i>Herramientas de gestión institucional al digital</i>	Comprender la importancia del uso eficiente de herramientas digitales (ofimática avanzada, gestión documental, comunicación virtual).	Dirección General / Unidad de RRHH
	Sesiones de aprendizaje autónomo en plataforma institucional	Estudio guiado mediante materiales digitales y ejercicios prácticos en línea.	Capacitación virtual asincrónica	Desarrollar habilidades en el uso de software de ofimática avanzada y plataformas colaborativas (Google Workspace, Teams, etc.).	Jefe de Sistemas / Tutor de capacitación digital
	Retroalimentación práctica en entorno laboral	Acompañamiento personalizado para aplicar lo aprendido en tareas reales de oficina.	Mentoría y asesoría técnica	Aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de procesos administrativos y comunicacionales internos.	Unidad de Desarrollo Institucional / Supervisores de área
	Evaluación y seguimiento del aprendizaje	Valoración de resultados a través de instrumentos de autoevaluación y observación de desempeño.	Evaluación participativa	Verificar el nivel de transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y medir la mejora de la eficiencia digital.	Comité de Evaluación del Programa / RRHH

Fuente: Elaboración propia

¿Dónde y cuándo se llevará a cabo el plan de desarrollo profesional?

Se refiere a la definición del Dónde se llevarán a cabo las instancias para las modalidades escogidas, a saber: reuniones de reflexión pedagógica, reuniones de departamento, observación del lugar de trabajo, reuniones de retroalimentación en horario no lectivo y otras instancias con las que cuenta cada institución.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta cómo todas estas actividades y procesos de desarrollo profesional se integran con las otras actividades propias de cada institución, es importante no sobre exigir a los profesionales; en general, una persona no debería participar de más de dos procesos en paralelo.

Considerando que el desarrollo profesional es un proceso que no se logra en una sola actividad aislada, es relevante que todas las actividades sean programadas anticipadamente y de manera semestral o anual.

Al efectuar esta calendarización, el equipo directivo debe intencionar “el ritmo de la implementación”. Esto se refiere a la continuidad con la que las instancias o actividades de desarrollo profesional debieran darse, a fin de evitar que se implementen aisladamente y con demasiado intervalo de tiempo. Para efectuar la programación, se recomienda diseñar un diagrama de Gantt en la que se detallen las etapas, fechas y encargados de los procesos.

Asegurar disponibilidad de los recursos

Es fundamental que el diseño de un plan de desarrollo profesional contemple una comunicación y coordinación estratégica constante con el Director de Zofra Cobija. Es necesario que este conozca y comprenda los objetivos de desarrollo profesional del establecimiento y visualice su coherencia con los objetivos estratégicos, para que en equipo se asegure la disponibilidad de los recursos requeridos en las actividades que tendrán mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes a largo plazo, con el propósito de maximizar el uso de los recursos. Para lo último, es importante también considerar y aprovechar las habilidades y saberes disponibles dentro de la institución. Una buena práctica para lo anterior es hacer un catastro de los recursos disponibles

tanto en la institución como en la comunidad; por ejemplo, profesionales con experticia en las temáticas sobre las que se pretende capacitar, redes con otros establecimientos que se estén desarrollando en el mismo tema, universidades que estén interesadas en hacer convenios y transmitir sus conocimientos, entre otros recursos posibles.

6.3.3.3. *Etapa 3: Implementación del programa*

Si bien la etapa de planificación y programación del desarrollo profesional es importante, es en la etapa de la implementación donde se pone en juego el cambio esperado. Por lo mismo, prestar atención a ella es crucial para alcanzar los objetivos que persigue el programa de desarrollo profesional.

Una vez que se hayan definido los contenidos, las modalidades de desarrollo, las instancias concretas en que se llevarán a cabo y también se hayan programado las actividades, es importante considerar algunos aspectos en el momento mismo de implementar el plan. A continuación, se muestra un listado de elementos que se deben tener en consideración en esta etapa.

- Asignar encargados de las actividades y procesos: como se mencionaba, es fundamental que cada actividad cuente con un responsable cuyo rol esté claramente fijado (por ejemplo: informar oportunamente a los participantes, preparar los materiales, monitorear el uso del tiempo, conducir la actividad, dar instrucciones, tomar acta o apuntes necesarios para la evaluación del plan, entre otras tareas).
- Informar con tiempo y contextualizar el sentido del plan de desarrollo profesional: los equipos profesionales se involucran de mejor manera cuando le otorgan sentido a la propuesta de desarrollo. Al ser ellos los principales protagonistas del plan, el proceso de informar al personal debe acompañarse de una fundamentación acerca del modo en que se lleva a cabo el desarrollo profesional (dando cuenta de todo el proceso) y de una descripción de la ruta o secuencia de las actividades. Esto último debe contemplarse en la primera reunión y recordarse

cada vez que sea necesario. Puede ser de gran utilidad la entrega de una ficha informativa y un calendario con los hitos de la planificación.

- Preparar los materiales con anticipación: se recomienda que se confeccione una lista de los materiales necesarios para cada una de las instancias de desarrollo profesional, estipulando las fechas y el encargado para cada actividad.
- Generar un ambiente de aprendizaje, acogida y respeto: es importante tener en consideración que el plan de desarrollo profesional es una instancia de aprendizaje y, como tal, debiera fomentarse un espacio de confianza, en el que los participantes puedan permitirse explorar, experimentar y compartir. Puede ayudar disponer las sillas en círculo, de manera que se perciba que el taller es construido colectivamente. Asimismo, es importante acordar algunos principios de buena convivencia dentro del grupo, como escucharse mutuamente, pedir y dar la palabra, evitar las distracciones (no usar el celular o cumplir con otras tareas durante el taller), seguir las instrucciones, etc. Finalmente, puede resultar provechoso comenzar y terminar las reuniones estableciendo “contacto” con los participantes; por ejemplo, preguntando ¿Cómo llegamos? y al cierre preguntando ¿Qué idea nos llevamos?
- Dar un especial énfasis de trabajo colaborativo: resulta fundamental en esta etapa dar espacio al intercambio de avances, desarrollo de planificaciones conjuntas y retroalimentación entre pares. También se pueden organizar periódicamente presentaciones de buenas prácticas para compartir lo avanzado. Una vez que algunos profesionales han logrado implementar lo aprendido en el aula, se pueden organizar observaciones entre pares, para transmitir los aprendizajes a quienes han tenido más dificultades en la implementación. Durante los espacios formativos, es fundamental reforzar todos los aportes sin hacer descalificaciones, destacando que se trata de un espacio de colaboración en el que todos actúan como aprendices y maestros dentro del taller.
- Desarrollar observación y monitoreo constante: resulta fundamental se planifiquen e implementen espacios concretos que permitan al equipo directivo mantenerse cercano a sus docentes y asistentes de la educación, estando presentes en los espacios de formación y reflexión pedagógica, retroalimentando

planificaciones, realizando observación y retroalimentación del trabajo en el aula, recordando las metas de desarrollo profesional establecidas y acompañando la vinculación del trabajo teórico con la implementación en la práctica. Como se verá en la última etapa (Evaluación y mejora), es fundamental que el equipo directivo esté monitoreando el proceso para obtener información relevante y realizar cambios en el diseño, si es necesario. Además, el equipo directivo, al tener la visión de aquello que se espera lograr, es quien mejor puede modelar aquello que se espera que los profesionales desarrollen.

- Mantener siempre en vista la meta: el equipo directivo es el principal responsable de dar foco a las instancias de trabajo, recordando siempre la meta común de desarrollar las habilidades identificadas como necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del establecimiento. Los procesos de cambio pueden involucrar muchos esfuerzos y es importante mantener siempre la motivación. Asimismo, es importante construir y mantener a los participantes involucrados y alineados en torno al propósito común de desarrollo profesional. Para esto, puede ser útil recordar explícitamente el *por qué* de cada instancia de trabajo. Así, por ejemplo, puede haber un material gráfico o lema que simbolice el sentido de cada una de las actividades relacionadas con el plan de desarrollo profesional.
- Aprovechar el tiempo: considerando la realidad de la institución, se sugiere sacar el máximo provecho al tiempo disponible para las actividades, siempre comenzar a la hora y evitar interrupciones externas. Todo esto fortalece la continuidad del proceso. Es por eso que es tan relevante preparar con anticipación los materiales y tenerlos ordenados de acuerdo a la actividad que se realizará.
- Visibilizar avances: dentro de esta “ruta de aprendizaje”, es necesario darse el tiempo para visibilizar los avances, celebrar y reconocer los logros. De esta forma, la institución va construyendo un relato común, a través del cual el desarrollo profesional se hace parte de la vida diaria de la institución.
- Mantener Comunicación y coordinación permanente con el director: es necesario que el equipo directivo asegure el apoyo del sostenedor en la implementación de este programa, que conozca, comprenda el programa y este al tanto de los avances y desafíos.

6.3.3.4. *Etapa 4: Evaluación y Mejora*

Al igual que se deben planificar las actividades de desarrollo profesional, es necesario contemplar la evaluación del nivel de eficacia que tuvo la estrategia empleada, es decir, en qué grado se logró alcanzar los objetivos específicos del programa.

Las estrategias de perfeccionamiento profesional efectivas tienen consideradas en la planificación las evaluaciones formativas o de monitoreo (efectuadas durante la implementación del programa) y las sumativas (al finalizar la implementación de la estrategia). Asimismo, es recomendable que se planifique una evaluación de resultados, que permite verificar si el programa y sus estrategias empleadas tuvieron algún impacto en el aprendizaje del talento humano. A continuación, se explican estas evaluaciones y se muestra un cuadro con preguntas y fuentes de información asociadas a cada una.

- La *evaluación formativa* permite monitorear el seguimiento de la implementación de la estrategia, de modo de ir haciendo ajustes a su diseño. Por esta razón, es importante que no se dejen de lado los espacios de acompañamiento, como la observación del lugar de trabajo y la retroalimentación, así como también es posible evaluar formativamente durante la reflexión pedagógica. La evaluación formativa debe proporcionar información para que se puedan tomar decisiones de ajustes a la planificación del desarrollo profesional.

Tabla 6. *Preguntas sugeridas para la evaluación formativa y algunas fuentes de información para*

Etapa	Sub - etapa	Preguntas	Fuentes de información
Evaluación y mejora	Evaluación formativa	¿Qué aspectos de la estrategia muestran deficiencias y cómo podrían mejorarse para alcanzar los objetivos específicos?	Entrevistas individuales y grupales.
		¿Qué aspectos de la estrategia funcionan con éxito? ¿Cómo potenciarlas?	Observación en el lugar de trabajo por
		¿Cómo evaluamos la función del equipo directivo en la conducción de las actividades de desarrollo	

profesional? ¿En qué podemos mejorar?	parte del equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación.
¿Las actividades efectuadas han apuntado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	
¿Las actividades efectuadas están relacionadas con la práctica diaria de los docentes y asistentes de la educación?	Observación en la implementación de la estrategia.
¿Los docentes y asistentes de la educación han contado con instancias de retroalimentación adecuadas?	Encuestas.
¿Las actividades realizadas aprovecharon la disponibilidad de recursos del establecimiento?	Conversaciones formales.
(experticias, recursos tecnológicos, entre otros).	Evaluación de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia

La evaluación sumativa permite verificar el grado de cumplimiento de la estrategia en relación con los objetivos específicos definidos en el primer paso (Detectar necesidades y definir objetivos), lo que entrega información para mejorar las estrategias futuras o tomar decisiones, para ver si se continúa o no con lo planificado. Esta evaluación se aplica una vez finalizada la estrategia de desarrollo profesional implementada.

Tabla 7. Preguntas sugeridas para la evaluación sumativa y algunas fuentes de información para

Etapa	Sub - etapa	Preguntas	Fuentes de información
Evaluación y mejora	Evaluación formativa	Los equipos profesionales	Observaciones de aula por el equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación (con foco en las capacidades, conocimientos y habilidades específicas
		¿han desarrollado los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias definidas en el objetivo específico de este plan de desarrollo profesional?	

Al analizar los resultados obtenidos, ¿las estrategias escogidas fueron adecuadas?	perseguidas en la estrategia).
¿Por qué?	Entrevistas individuales y grupales al personal de Zofra.
¿Qué elementos de la planificación del desarrollo profesional pueden mejorarse para una implementación futura?	Resultados de pruebas de nivel. Promedio de notas.
	Encuestas al talento humano.
	Observación de la institución.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en esta guía práctica podrá encontrar esta matriz en blanco para que la institución la complete y facilite la elaboración de programas de actualización profesional para Zofra Cobija.

Se presenta una plantilla para la definición de acciones para el desarrollo profesional. En ella se muestra y modela el proceso de planificación del desarrollo profesional, desde la detección de necesidades y definición de objetivos, hasta la etapa de evaluación y mejoramiento del plan.

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN			
Detectar necesidades y definir objetivos.	Necesidad:	¿Cuáles son las competencias y conocimientos profesionales necesarios para mejorar los aprendizajes?				
	Objetivos:	¿Qué debemos hacer con los docentes y asistentes de la educación para desarrollar estas competencias y conocimientos?				
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Responsable general	¿Quiénes son las personas más adecuadas para liderar este plan de desarrollo profesional?	Responsable:		Definición del rol:	
	Contenidos	¿Cuáles son los contenidos más pertinentes al plan de desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos definidos?				
	Destinatarios	¿A quiénes debe estar dirigido el plan de desarrollo profesional de acuerdo a los objetivos y contenidos definidos?				
	Modalidad	¿Cuál modalidad es la más adecuada de implementar tomando en cuenta el objetivo, los contenidos y destinatarios del plan de desarrollo profesional? ¿Cómo se interrelacionan entre ellas?	1.	2.	3.	4.

Figura 16. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 1

Fuente: Ministerio de educación de Chile, 2016

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN			
Diseñar el plan de desarrollo profesional	Objetivos específicos	¿Cuál es el objetivo de cada una de las modalidades seleccionadas? ¿Cómo se relacionan con el objetivo general del plan de desarrollo profesional?				
	Instancia de formación	¿Dónde, o en qué instancia del establecimiento, se podría implementar el plan de desarrollo profesional? ¿Cuándo se podría implementar el plan de desarrollo profesional?				
	Responsable específico	¿Quién, del equipo responsable, puede responsabilizarse para que la actividad se lleve a cabo adecuadamente?				
Evaluar y mejorar	Evaluación Formativa	¿Qué aspectos de la estrategia muestran deficiencias y cómo podrían mejorarse para alcanzar los objetivos específicos? ¿Qué aspectos de la estrategia funcionan con éxito? ¿Cómo potenciarlas? ¿Cómo evaluamos la función del equipo directivo en la conducción de las actividades de desarrollo profesional? ¿En qué podemos mejorar?	Fuentes de información <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas grupales. • Observación en el aula por parte del equipo directivo y retroalimentación. • Observación en la implementación de la estrategia. • Encuestas. • Conversaciones formales. • Evaluación de la estrategia. 			

Figura 17. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 2

Fuente: Ministerio de educación de Chile, 2016

ETAPA	SUB-ETAPA	PREGUNTAS REFLEXIVAS	DESCRIPCIÓN
Evaluar y mejorar	Evaluación Formativa	<p>¿Las actividades efectuadas han apuntado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>¿Las actividades efectuadas están relacionadas con la práctica diaria de los docentes y asistentes de la educación?</p> <p>¿Los docentes y asistentes de la educación han contado con instancias de retroalimentación adecuadas?</p> <p>¿Las actividades realizadas aprovecharon la disponibilidad de recursos del establecimiento? (experticias, recursos tecnológicos, entre otros).</p>	
Evaluar y mejorar	Evaluación Sumativa	<p>Los equipos profesionales ¿han desarrollado los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias definidas en el objetivo específico de este plan de desarrollo profesional?</p> <p>Al analizar los resultados obtenidos, ¿las estrategias escogidas fueron adecuadas? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué elementos de la planificación del desarrollo profesional pueden mejorarse para una implementación futura?</p>	<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de aula por el equipo directivo y entre pares, junto con retroalimentación (con foco en las capacidades, conocimientos y habilidades específicas perseguidas en la estrategia). • Entrevistas individuales y grupales a estudiantes y docentes. • Resultados de pruebas de nivel. • Promedio de notas. • Encuestas a estudiantes. • Observación del establecimiento (recreos, entrada y salida de estudiantes, actividades recreativas, etc.).

Figura 18. Plantilla para elaboración de programas de actualización profesional parte 3

Fuente: Ministerio de educación de Chile, 2016

ETAPA	RESPONSABLE	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Diseño del desarrollo profesional	Jefe Utp	1													
Implementación de actividades	Jefe Utp														
Taller Atendiendo la diversidad en el aula: perspectivas y metodología.	Director	4													
Coenseñanza (quincenal).	Jefe Utp	*	*	*	*	*	*								
Mesa técnica reflexiva (cada dos meses).	Encargado PIE		8		4		5			20		15		3	
Observaciones de Aula y retroalimentación.	Jefe UTP Encargado PIE				*						*				
Evaluar y Mejorar.	Jefe UTP														
Evaluación formativa.	Jefe UTP			19											
Evaluación sumativa.	Jefe UTP														7
Evaluación de resultados.	Jefe UTP														

Figura 19. Ejemplo de programación en Diagrama de Gantt

Fuente: Ministerio de educación de Chile, 2016

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Se analizó la incidencia de los programas de actualización profesional en la promoción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo en una institución importante como es Zofra Cobija por ellos se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cumplimiento del primer objetivo específico, orientado a definir los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los programas de actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo, se concluye que ambos conceptos constituyen componentes esenciales del desarrollo institucional contemporáneo. La literatura científica revisada (Chiavenato, 2017; Marsick & Watkins, 1999; Robbins & Judge, 2019) evidencia que la actualización profesional no debe concebirse como un proceso aislado, sino como un mecanismo estratégico para fortalecer el capital humano, fomentar la innovación y asegurar la adaptabilidad organizacional frente a los cambios tecnológicos y normativos. Asimismo, la cultura de aprendizaje continuo se entiende como un sistema dinámico de valores, prácticas y comportamientos que promueven el aprendizaje permanente dentro de la organización. En este sentido, la formación continua es un pilar de la gestión del conocimiento y de la sostenibilidad institucional.
- Respecto al segundo objetivo específico, centrado en identificar la percepción del personal de ZOFRA Cobija sobre la utilidad, pertinencia y efectividad de los programas de actualización profesional, los resultados empíricos obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas reflejan una tendencia dual: por un lado, se reconoce la importancia de la capacitación como herramienta que mejora el desempeño y la resolución de problemas operativos; por otro, se evidencia una percepción crítica en relación con la periodicidad, contextualización y alineación de los programas con las necesidades reales de cada área. El personal manifiesta que los contenidos formativos no siempre responden a las competencias específicas requeridas, y que la ausencia de incentivos institucionales limita la participación activa en los procesos formativos. Sin embargo, destaca una actitud

favorable hacia el aprendizaje continuo, así como una alta valoración de las capacitaciones que contribuyen a la adaptación tecnológica y normativa.

- En atención al tercer objetivo específico, orientado a proponer una guía para la elaboración de programas que integren la actualización profesional con la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, se elaboró un instrumento técnico-metodológico basado en la gestión por competencias y en el ciclo de mejora continua. La propuesta busca institucionalizar la planificación y evaluación sistemática de la formación, garantizando la pertinencia de los contenidos, la participación equitativa del personal y la medición del impacto en el desempeño laboral. Esta guía constituye una herramienta aplicable y adaptable al contexto de Zofra Cobija, que orienta la gestión de los procesos de capacitación hacia la eficiencia organizacional y la sostenibilidad del aprendizaje.

7.2. Recomendaciones

- Institucionalizar una política de capacitación y actualización profesional permanente. Se recomienda que ZOFRA Cobija establezca una política formal de formación continua integrada en su planificación estratégica institucional. Esta política debe definir criterios claros para la detección de necesidades, la asignación presupuestaria, la frecuencia de los programas y los mecanismos de evaluación. Su institucionalización garantizaría la continuidad, equidad y pertinencia de las acciones formativas, evitando que las capacitaciones sean iniciativas esporádicas o dependientes de decisiones coyunturales.
- Implementar un sistema de diagnóstico periódico de necesidades de capacitación (DNC). Es fundamental que la institución aplique de manera sistemática un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar brechas de competencias y requerimientos específicos por área funcional. Este procedimiento debe sustentarse en la evaluación del desempeño, los cambios tecnológicos, las demandas del entorno y las metas institucionales. Un diagnóstico actualizado asegurará que los programas formativos respondan de manera directa a las necesidades reales del personal y de la gestión institucional.

- Promover incentivos institucionales para fortalecer la participación en la formación continua. Se sugiere que la dirección general de ZOFRA Cobija implemente mecanismos de incentivo y reconocimiento para el personal que participe activamente en los programas de actualización profesional. Estos incentivos pueden incluir certificaciones oficiales, oportunidades de promoción interna o beneficios relacionados con la evaluación del desempeño. El reconocimiento institucional motiva la participación voluntaria, fomenta la competitividad profesional y consolida el valor del aprendizaje como componente del desarrollo individual y organizacional.
- Fortalecer la contextualización de los programas de capacitación al entorno amazónico y fronterizo. Los contenidos formativos deben diseñarse considerando las particularidades económicas, normativas y socioculturales de la región amazónica y del comercio fronterizo en la que opera ZOFRA Cobija. La pertinencia contextual es un factor clave para asegurar que los aprendizajes sean aplicables y útiles en el ejercicio laboral cotidiano. Incorporar estudios de caso, normativas locales y escenarios reales en los programas de capacitación contribuirá a mejorar la apropiación de los conocimientos y su transferencia efectiva al entorno institucional.
- Incorporar metodologías activas y tecnológicas en los procesos de capacitación. Se recomienda modernizar las estrategias formativas mediante el uso de plataformas virtuales, simulaciones, aprendizaje colaborativo y recursos digitales interactivos. Estas metodologías activas potencian el aprendizaje autónomo, fomentan la participación y facilitan la aplicación práctica de los contenidos. Además, la integración de herramientas digitales permitirá ampliar la cobertura de los programas y adaptarlos a distintos niveles de experiencia y disponibilidad del personal.
- Consolidar un sistema de evaluación del impacto de la formación en el desempeño institucional. Finalmente, se recomienda diseñar e implementar un sistema de evaluación integral de la capacitación, que mida no solo la satisfacción del participante, sino también la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo y su contribución a los resultados institucionales. Esta evaluación debe basarse en indicadores objetivos de productividad, eficiencia y calidad del servicio, permitiendo retroalimentar los programas formativos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas sobre la gestión del capital humano.

8. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

El presente estudio constituye un aporte científico significativo al campo de la gestión del conocimiento y del desarrollo organizacional en el contexto público regional, al analizar de manera sistemática la relación entre los programas de actualización profesional y la cultura organizacional de aprendizaje continuo en la institución Zofra Cobija. Desde una perspectiva teórico-metodológica, la investigación amplía la comprensión de los procesos de formación institucional como instrumentos estratégicos para la consolidación de una organización que aprende, integrando los enfoques de la gestión por competencias, el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

En el plano empírico, el estudio aporta evidencia cuantitativa y descriptiva sobre la percepción del personal respecto a la utilidad, pertinencia y efectividad de los programas de actualización profesional, revelando tanto sus potencialidades como las limitaciones estructurales que impiden su desarrollo sostenible. Estos hallazgos generan conocimiento aplicable a la gestión del talento humano en instituciones públicas de características similares, particularmente en contextos amazónicos y fronterizos donde la formación continua representa un desafío organizacional y una necesidad estratégica.

Asimismo, el diseño y validación de la Guía para la elaboración de programas de actualización profesional constituye un instrumento científico-técnico de relevancia práctica, basado en criterios de planificación, contextualización y evaluación del impacto formativo. Este modelo puede ser replicado y adaptado a otras entidades del sector público, contribuyendo a fortalecer la vinculación entre la teoría del aprendizaje organizacional y su aplicación en la gestión institucional.

En síntesis, el aporte científico de esta investigación radica en haber generado un modelo conceptual y operativo que integra la actualización profesional con el desarrollo de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, evidenciando que el conocimiento, cuando se gestiona de forma estructurada y contextualizada, se convierte en el principal recurso para la innovación, la eficiencia institucional y la sostenibilidad del desarrollo organizacional.

El aporte social de esta investigación radica en su contribución directa al fortalecimiento del capital humano y la mejora de la gestión institucional en la Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija (Zofra Cobija), entidad que cumple un papel fundamental en el desarrollo económico y social del departamento de Pando. Al promover la creación y aplicación de programas de actualización profesional orientados al aprendizaje continuo, la investigación incide en la formación de servidores públicos más competentes, motivados y comprometidos con la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

Desde una perspectiva social, el estudio genera un impacto positivo al fomentar una cultura de aprendizaje permanente, que trasciende el ámbito laboral para convertirse en una práctica de desarrollo personal y colectivo. La mejora de las competencias del personal no solo repercute en la productividad institucional, sino también en la calidad de los servicios que Zofra Cobija ofrece a los actores económicos, emprendedores y comerciantes locales. De esta manera, la capacitación continua contribuye al fortalecimiento del tejido económico regional y a la consolidación de un entorno laboral más equitativo, colaborativo y orientado a resultados.

Asimismo, la propuesta de una Guía para la elaboración de programas de actualización profesional representa un beneficio social relevante, al proporcionar una herramienta práctica para institucionalizar la formación continua dentro de la administración pública. Su aplicación puede servir como modelo replicable en otras instituciones regionales, generando un efecto multiplicador en la profesionalización del servicio público y en la consolidación de una cultura organizacional de aprendizaje en el contexto amazónico y fronterizo.

En síntesis, el aporte social de la investigación se manifiesta en su capacidad para articular el desarrollo profesional con el bienestar colectivo, promoviendo una gestión pública más eficiente, inclusiva y orientada al desarrollo sostenible de la región. Al fortalecer la educación continua como valor institucional, el estudio contribuye al progreso social, al empoderamiento del talento humano y al fortalecimiento de las capacidades locales como pilares del desarrollo regional y nacional.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, O., & Cofré, H. (2021). La evolución del concepto de capital humano y los desafíos para la gestión estratégica de recursos humanos en Chile. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 91-101. <https://doi.org/10.5093/rpto2021a11>
- Andrade-Vargas, L., Valenzuela, LG y Jiménez, W. (2020). La gestión del conocimiento como estrategia para el desarrollo del capital intelectual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (92), 350-365.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Casimiro Urcos, CN, Tobalino López, D., Casimiro Urcos, WH, y Fernández, BJ (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesores de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 444-453.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Dávalos, S.R., Cejas, M.F., Liccioni, E.J., y Vegas M., HJ., (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. *Universidad Y Sociedad*, 15 (4), 120-127.
- Del Rivero Maldonado, G. E., & Ramírez, H. R. (2023). Aprendizaje y cultura organizacional: adaptación y crecimiento en el nuevo contexto. *Transformación e Innovación en las Organizaciones*, 15(1), 175-188.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Gore, E. (1995) *Administración de Recursos Humanos*; Editorial Prentice Hall – Hispanoamérica; México; 1995

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Imbernón, F. (2007). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: Hacia una nueva cultura profesional*. Graó.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing (13.ª ed.)*. Pearson Educación.
- López, M. (2013). *Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Universidad de Murcia.
- Marsick, V. J., y Watkins, K. E. (1999). *Facilitando organizaciones que aprenden: Haciendo que el aprendizaje cuente*. Gower Publishing Limited.
- Ministerio de Educación (2016) *Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo*. Chile
- Montilva C, Jonás, Sandia, Beatriz E, Martínez, Ana Ysabel, Rivero A, Dulce M, Barrios Albornoz, Judith del Rosario, & Besembel C, Isabel M. (2008). *Diseño de programas de actualización profesional interactivos a distancia*. *Educere*, 12 (43), 777-788. Recuperado el 22 de octubre de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102008000400014&lng=es&tlng=es.
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12. Recuperado de https://revistasacademicas.uco.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638
- Robbins Stephen P. *Administration* (2000) Prentice Hall; Sexta Edición; México; p. 355.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson Educación
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración (14.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3ra. Ed.)*. San Francisco: Jossey.Bass.

Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Editorial Granica.

Vázquez González, GC, Peñate, N., & Osorio, LR (2021). La gestión del conocimiento como capacidad que impulsa la innovación educativa en las universidades. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* , 27 (1), 324-335.

Zona Franca Comercial e Industrial de Cobija – ZOFRA Cobija. (s.f.). *Misión, visión y objetivos institucionales*. ZOFRA Cobija.
<https://www.zofracobija.gob.bo/misionvision>

10. ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAJE CONTINUO EN ZOFRA COBIJA

Mi nombre es Carla Sahory Ramos Galindo estoy desarrollando una investigación para mi trabajo de modalidad de graduación le agradecería pudiera contestar unas preguntas para conocer su percepción sobre los programas de actualización profesional en Zofra Cobija. Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y se usarán únicamente con fines de investigación académica. Por favor, marque con una X la opción que mejor refleje su opinión. No existen respuestas correctas o incorrectas. Agradezco su tiempo y atención.

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo: Masculino Femenino Otro
2. Edad (años): 18–29 30–39 40–49 50 o más
3. Cargo/Jerarquía laboral: Operativo Administrativo Técnico Directivo
4. Antigüedad en la institución: <1 año 1–3 años 4–6 años 7–10 años >10 años
5. Nivel de instrucción: Secundaria Técnico/Superior Licenciatura Posgrado

II. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL

Marque con una X el número que refleje su grado de acuerdo con cada afirmación.

6. Participa usted frecuentemente en programas de actualización profesional en la institución Zofra Cobija
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo,
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
7. Considera que la oferta de actualización profesional es periódica y suficiente en la institución.
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo,
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
8. Existen incentivos por parte de la institución para motivar al personal a actualizarse profesionalmente
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo,
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo
9. Los programas consideran las necesidades y la realidad local de Zofra Cobija (normativa, contexto amazónico, comercio fronterizo).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Los contenidos de los programas abordan competencias relacionadas con su puesto de trabajo y han mejorado su desempeño laboral

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Considera usted que la formación ayudará a incrementar su capacidad de adaptación a cambios tecnológicos o normativos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Las capacitaciones constantes contribuyen a resolver problemas operativos en el trabajo cotidiano de su área

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. Considera que debería proponerse programas de actualización profesional de manera continua

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

GUÍA DE ENTREVISTA

Título del trabajo: Programas de actualización profesional para promover una cultura organizacional de aprendizaje continuo en ZOFRA Cobija

Entrevistado: Lic. José Méndez Chaurara Director General de ZOFRA Cobija

Investigadora: Carla Sahory Ramos Galindo

Fecha: 24 de octubre del 2025

Lugar: Zofra-Cobija

Duración estimada: 15 a 20 minutos

1. Desde su perspectiva como Director General, ¿de qué manera la dirección promueve, respalda o impulsa los programas de actualización profesional dirigidos al personal de ZOFRA Cobija?

R: A través de la jefatura de RRHH y la unidad de transparencia en coordinación con otras unidades e instituciones se realiza actividades sobre normas que refuerzan los conocimientos de los funcionarios de zofra cobija, así también con la coordinación de la U.A.P. y E.G.P.P.

2. ¿Qué tipo de recursos (económicos, tecnológicos, humanos o logísticos) dispone la institución para fomentar la capacitación y el aprendizaje continuo de sus funcionarios?

R: Dentro del presupuesto se tiene fondos destinados para actividades para realizar capacitación, pero también se utiliza para convenios institucional como ser con la Universidad Amazónica de Pando

3. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de Zofra Cobija en cuanto a la apertura hacia el aprendizaje, la innovación y el trabajo colaborativo?

R: Bajo esta administración la relación laborar entre funcionarios fue de la mejor manera con capacidades de sobre llevarse unos con otros, empatía y solidaridad, interactuando de manera interna y externa con la sociedad y siempre están actualizando en lo tecnológico y social.

4. Desde su experiencia, ¿qué factores institucionales considera que limitan o dificultan el desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, y qué estrategias podrían implementarse para superarlos?

R: Como institución interesado en capacitar a su personal, actualizarse en el avance tecnológico y contando con el personal de iniciativa para interactuar con la sociedad, se requiere mayores recursos (económicos y tecnológicos) a pesar de ellos hemos logrado sobre pasar lo ilimitado y dificultades y así poder llegar a nuestros objetivos.

5. ¿Estaría dispuesto a planificar e implementar programas de actualización profesional elaborados en base a una guía completa y confiable?

R: La institución cuenta dentro de sus responsabilidades y actividades programada la actualización profesional como también considera importante coordinar con otras instituciones para mejorar la conexión de nuestro personal y obtener mayor resultado de éxito, cualquier apoyo o ayuda respecto al tema es bienvenida.

TEMAS PROPUESTOS PARA PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

Alfabetización digital y transformación tecnológica institucional

Alfabetización Digital Básica

- Uso seguro y eficiente de sistemas operativos y herramientas de ofimática avanzada (Word, Excel, PowerPoint, Google Workspace).
- Introducción a la navegación web institucional y correcta utilización del correo electrónico y mensajería corporativa.

Herramientas de Gestión Institucional

- Capacitación en plataformas colaborativas (Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, etc.) para trabajo remoto y coordinación interdepartamental.
- Digitalización de procesos administrativos: gestión documental electrónica, archivos compartidos y manejo de recursos digitales internos.

Transformación Tecnológica y Adaptación al Cambio

- Principios básicos de la transformación digital en el sector público: conceptos, tendencias y casos aplicables al contexto amazónico y fronterizo.
- Estrategias para la innovación institucional: uso de tecnología para mejorar la eficiencia, productividad y transparencia de procesos.

Seguridad Digital y Protección de Datos

- Buenas prácticas en ciberseguridad institucional: cuidado de la información, protección de datos personales y normativas relevantes.
- Gestión de riesgos digitales y uso responsable de recursos tecnológicos.

Capacitación en temas inherentes a la Institución

Aduanas y Comercio Internacional

- Normativa y procedimientos aduaneros aplicables a zonas francas: clasificación arancelaria, documentación de importación/exportación, regímenes especiales, control y trazabilidad de mercancías.
- Gestión integral de comercio internacional: Incoterms, contratos internacionales, logística y transporte fronterizo, seguros y riesgos en la cadena de suministro.
- Marco legal y regulatorio de las zonas francas en Bolivia: leyes, decretos y reglamentos específicos de la Zona Franca Cobija, obligaciones y ventajas tributarias de los usuarios.

Operaciones en Zona Franca

- Administración de inventarios y control de existencias bajo régimen de zona franca.

- Estrategias para la negociación comercial transfronteriza y adaptación a contextos amazónicos.
- Uso de tecnologías digitales en procedimientos operativos y de control de mercancía.

Tecnología aplicada a la gestión aduanera y comercial

- Plataformas digitales para gestión aduanera, monitoreo de documentos y seguimiento de operaciones (SIGA, VUCE, CRM aduanero).
- Capacitación en sistemas electrónicos de declaración y despacho aduanero.
- Herramientas para la trazabilidad digital y seguridad de la información en comercio exterior.

Competencias transversales específicas

- Resolución de conflictos y negociación trilateral en espacios fronterizos.
- Inteligencia comercial y análisis de mercados internacionales.
- Ética, transparencia y buenas prácticas en la gestión pública y comercial.

RESPALDO FOTOGRÁFICO



